

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2011

Ville Huuskonen

MUUTOSJOHTAMINEN LINDORFF OY:SSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä: Ville Huuskonen

MUUTOSJOHTAMINEN LINDORFF OY:SSÄ

Muutos on pysyvä tila nykyajan liiketoiminnassa. Kehittynyt teknologia, vaativammat asiakkaat ja kovempi kilpailu ovat tekijöitä, joiden mukaan yritysten tulee pystyä kehittämään toimintaansa. Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja paikallaan pysyvät stabiilit yritykset eivät enää menesty kilpailussa. Muutos tuo mahdollisuuksien lisäksi myös epävarmuutta. Onnistunut muutosprosessi vaatii aina hyvää johtamista.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muutosjohtamisen haasteita Lindorff Oy:ssä. Tavoitteena on kartoittaa erityisesti ryhmäesimiestasolla esiintyviä haasteita. Lindorff Oy on kasvuyritys, minkä johdosta henkilöstömäärä on kasvanut voimakkaasti ja myös ryhmäesimiesten määrä on lisääntynyt. Koska suurin osa ryhmäesimiehistä on vielä johtajina varsin nuoria, oli olemassa tarve tutkia mitä haasteita johtamistyössä esiintyy ja miten johtamisen laatua voitaisiin kehittää. Laadukkaan johtamisen kautta paranevat myös Lindorff Oy:n mahdollisuudet saavuttaa visionsa.

Onnistuneen muutosprosessin johtamisen kannalta on tärkeä ymmärtää millaisia elementtejä muutokseen liittyy. Tutkimuksessa on esitetty Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi ja lisäksi on tarkasteltu tarkemmin johtamista ja arvoja. Strategian ja arvojen toteuttaminen sekä toiminta(action) ovat merkittävässä roolissa hyvässä johtamistyössä. Näillä asioilla on korvaamaton merkitys myös muutosprosessien johtamisessa ja onnistuneessa läpiviennissä.

Tutkimus osoittaa, että suurimmat kehittämisalueet ovat strategian jalkauttaminen, arvojen toteuttaminen ja ajankäytön organisointi. Näiden asioiden korjaaminen vaatii paljon työtä ja aikaa, mutta lähtökohdat paremmalle johtamiselle ja muuutokselle ovat hyvät. Muutosprosessi saa voimaa alkuvaiheen onnistumisista ja kun muutokseen sitoutuu suuri joukko, onnistumiselle on paremmat mahdollisuudet. Lindorff Oy:ssä ryhmäesimiehillä on hyvät edellytykset aikaansaada positiivista muutosta ja kehitystä koko yrityksen näkökulmasta katsottuna.

ASIASANAT:

Muutosjohtaminen, strategia, johtaminen, arvot, muutosprosessi, visio, muutostarve

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Know How

Date: April 2011 | Total number of pages: 85

Instructor: Ilmo Elomaa

Author: Ville Huuskonen

CHANGE MANAGEMENT IN LINDORFF OY

Today change is constant in business and good change management is critically important for enterprises. High technology, more demanding customers and tougher competition are issues that companies need to pay attention to. Business environment is changing constantly and enterprises need to comply with new challenges to be successful. Changing environment brings new opportunities, but also insecurity. Controlled process of change requires always high quality management.

This research concentrates on change management in Lindorff Oy. The research aims at finding out challenges that especially Group Managers are facing. Lindorff is a growth company and the number of employees has been increased significantly. Hence most of the Group Managers are still quite inexperienced as leaders and there was a need to survey how management and leadership could be improved. Improved management will also help Lindorff to achieve its vision.

To have successful and high-quality change management it is critical to understand what kind of elements are involved in the process of change. Kotter's 8-step change model is introduced in this research. Further more management, leadership and values have been scoped more specifically. Strategy, values and action have major role in management and they also have significant impact on obtaining successful change processes.

This research shows that the most significant targets of improvement are implementing of strategy and values together with time management. The base to gain these improvements is good, but it will require lot of effort and time to finally achieve them. A big group of people will give force for the change process and Group Managers have good potential to create positive change and development in Lindorff Oy.

KEYWORDS:

Change management, strategy, management, leadership, values, change process, vision

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 MUUTOS JA MUUTOSTARVE	9
2.1 Muutoksen tarkoitus	9
2.2 Muutostarpeen tunnistaminen	11
3 MUUTOKSEN PORTAAT	14
3.1 Muutos on kahdeksanvaiheinen prosessi	14
3.2 Selvillä oleminen	16
3.3 Analyysit ja päätökset	16
3.4 Visio, strategia ja mitattavat tavoitteet	18
3.5 Muutoksen läpivienti kulttuuri huomioiden	20
3.6 Vaikuttaminen ja muutoksen myyminen henkilöstölle	20
3.6.1 Muutosvastarinnan voittaminen	21
3.6.2 Ymmärrys	22
3.6.3 Usko	22
3.6.4 Tahto	23
3.7 Luopuminen ja esteiden voittaminen	23
3.8 Osaamisen kehittäminen	24
3.9 Pitkäjänteinen tekeminen ja pysyvyys	24
4 JOHTAMINEN – EDELLYTYS MUUTOSHANKKEEN ONNISTUMISELLE	26
4.1 Leadership vs. Management	26
4.2 Liiderin tehtävänä on johtaa	28
4.3 Kommunikointi haasteellisten ihmisten kanssa ja negatiivisuuden käsittely	29
4.4 Muutokseen motivoiminen	30
4.5 Palautteen merkitys	31
5 ARVOT MATKANJOHTAJINA MUUTOKSESSA	33
5.1 Arvojohtaminen	33
5.2 Yhteiset arvot	33
5.3 Arvojen vieminen käyttäytymiseen	34
6 TOIMINTA – MUUTOKSEN TÄRKEIN TEKIJÄ	36
6.1 Muutoksen toteuttaminen	36
6.2 Uskalla johtaa ja aloita heti	37
7 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	39
7.1 Tutkimuksen kohdeyritys	39

7.2 Lindorff Oy:n arvot	39
7.3 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelma	41
7.4 Tutkimusmenetelmä	42
7.5 Tutkimusaineiston kerääminen	43
8 TUTKIMUSTULOKSET	45
8.1 Verkkokysely ja haastattelut	45
8.2 Muutostarpeet	47
8.3 Analyysit ja päätökset	49
8.4 Visio ja strategia	51
8.5 Tavoitteet ja mittarit	52
8.6 Kulttuurin huomioiminen muutoksessa	53
8.7 Muutokseen vaikuttaminen	55
8.8 Muutosesteiden voittaminen	56
8.9 Osaaminen ja kehittäminen	57
8.10 Johtaminen	59
8.11 Arvot	61
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET	63
9.1 Merkittävimmät johtopäätökset	63
9.2 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset	64
9.2.1 Yhteinen foorumi ja muutoksesta viestiminen	64
9.2.2 Järjestä aikaa johtamiselle	65
9.2.3 Strategia ja arvot esille	66
9.3 Muutosjohtamisen prosessi Lindorffilla	68
10 POHDINTA	70
LÄHTEET	73

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake - muutosjohtaminen

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Liite 3. Tuotannon organisaatio

KUVIOT

Kuvio 1. Menestyksen ansa (The Trap of Success)	12
Kuvio 2. Läpiviemisen portaat	15
Kuvio 3. Muutosjohtamisen kulmakivet Lindorff Oy:ssä	68

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot	45
Taulukko 2. Muutostarpeet	48
Taulukko 3. Analyysit ja päätökset	48
Taulukko 4. Visio ja strategia	50
Taulukko 5. Tavoitteet ja mittarit	51
Taulukko 6. Kulttuurin huomioiminen muutoksessa	53
Taulukko 7. Muutokseen vaikuttaminen	54
Taulukko 8. Muutosesteiden voittaminen	56
Taulukko 9. Osaaminen ja kehittäminen	58
Taulukko 10. Johtaminen	60
Taulukko 11. Arvot	62

1 Johdanto

Muutos on pysyvä tila nykyajan liiketoiminnassa, mikä vaatii kokonaisvaltaista uudistumista. Tärkeimpiä kehityskohteita ovat johtaminen, henkilöstön kouluttaminen ja tuotekehittäminen. Johtamishaastetta kasvattaa se, että kilpailu on kovaa ja asiakkaiden vaatimustaso kasvaa jatkuvasti. Myös työntekijöiltä vaaditaan enemmän, mikä nostaa hyvän johtamistyön tärkeyttä. Esimiehiltä edellytetään monipuolista johtamisosaamista ja johtajien tulee olla jatkuvasti valppaina menestyäkseen muuttuvassa maailmassa.

Kehittyvä teknologia mahdollistaa muutoksia ja liiketoiminnan prosesseja saadaan usein kehitettyä tekniikan avulla. Uudet järjestelmät ja tekniikka muuttavat usein myös organisaatiota ja työntekijöiden rooleja. Jatkuva muutos tuo usein epävarmuutta. Toiminnassa on hyvä olla kiintopisteitä, joiden varaan muutos voidaan rakentaa. Organisaation kulmakivenä voivat toimia esimerkiksi yhteiset arvot ja vahva visio sekä strategia. Tämän lisäksi tarvitaan vahvaa ja osaavaa johtamista sekä ennen kaikkea toimintaa. Pelkät puheet eivät vie muutosta eteenpäin, vaan onnistunut muutos edellyttää tekoja.

Hyvä strategia ei vielä tee yrityksestä menestyvää. Hyvästä johtajasta tulee voittaja, kun hän osaa määrittää polun kohti tavoitteita ja saa ihmiset motivoitumaan visiosta. Työntekijöillä tulee olla yhteinen ymmärrys siitä, mihin yritys on menossa. Muutoksen tarkoitus täytyy kommunikoida selkeästi, jotta muutosvastarintaa on mahdollisimman vähän. Kaikilla työntekijöillä tulee olla selkeä rooli ja jokaisella tulee olla mahdollisuus onnistua. Muutokset eivät tapahdu hetkessä ja muutosjohtaminen vaatii sitkeyttä, peräänantamattomuutta sekä lujaa uskoa. Muutos vaatii menemistä omalle epämukavuusalueelle, mitä kautta tulee myös kehitystä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muutokseen ja muutosjohtamiseen liittyviä asioita. Tutkimuksen kohde on Lindorff Oy ja tavoitteena on selvittää erityisesti ryhmäesimiestasolla esiintyvät muutosjohtamisen haasteet. Lisäksi tämän kehitysprojektin tavoitteena on luoda ideoita, joiden avulla voidaan kehittää muutosjohtamisen työkaluja Lindorff Oy:n ryhmäesimiehille. Lindorff Oy:ssä ryhmäesimiehen päätehtävä on ryhmän tehtävien kehittäminen, jokapäiväinen johtaminen, kouluttaminen ja osallistuminen työhön.

2 Muutos ja muutostarve

2.1 Muutoksen tarkoitus

Kehittynyt teknologia, koventunut kilpailu, globalisaatio ja monet muut asiat ovat vaikuttaneet siihen, että nykypäivän liiketoiminnassa muutos on lähes jokapäiväistä. Toki muutosta on ollut aikaisemminkin ja monet historian suurmiehet ovat todenneet, että ”pysyvää on vain muutos”. Ennen puhuttiin yleisesti niin sanotuista ”turvatyöpaikoista”, eikä ollut harvinaista, että monet työntekijät olivat saman työnantajan palveluksessa koko työuransa. Nykypäivänä on harvinaista, että työntekijä on saman organisaation palveluksessa koko työikänsä. Varsinkin nuoremmat työntekijät vaihtavat innokkaasti työpaikkaa ja monet etsivät jatkuvasti niin sanotusti sitä oikeaa unelmatyöpaikkaa. Vielä yleisempää on se, että monet asiat muuttuvat työpaikan sisällä ja myös työnkuva saattaa muuttua usein ainakin pienemmässä mittakaavassa. (Erämetsä 2004, 9.)

Yritykselle tulee muutostarve, kun nykyinen suoritustaso ja toimintapa eivät vastaa liiketoimintaympäristön ja kilpailutilanteen vaatimuksia. Muutostarve täytyy tunnistaa analysoimalla, sillä hätiköityjä muutoksia ei kannata tehdä. Muutostarpeen tulee vastata kysymykseen ”Miksi pitää kehittää?”. Muutoksen syy tulee perustella myös työntekijöille, jotta heidät saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan muutokseen. (Lanning ym. 1999, 32.)

Liiketoiminnan kehittämisprojektit vievät usein paljon aikaa ja resursseja. Kehitysprojektia on turha aloittaa ilman selkeää tarvetta. Muutostarve voi olla suuri, vaikka enemmistö työntekijöistä olisikin tyytyväinen nykytilaan. Muutoskohteiden havaitseminen onkin ensisijaisesti johdon ja esimiesten tehtävä ja henkilöstölle tulee perustella selkeästi miksi muutos on tarpeellinen. Työntekijöiden ja johdon näkemys muutoksen tarpeesta on usein erilainen,

mistä johtuen muutosprojekti tulee havainnollistaa henkilöstölle heti projektin alkuvaiheessa. Erityisen tärkeää on se, että esimiehillä ja työntekijöillä on yhteinen näkemys muutostarpeesta. Tällöin muutoksella on yhteinen tarkoitus sekä esimiesten että alaisten näkökulmasta. (Lanning ym. 1999, 33.)

Muutosten ja uudistusten yksi perusongelma on se miten esimiehet kommunikoivat muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Jos muutostarve viestitään huonosti ja työntekijät eivät ymmärrä muutoksen tavoitteita, niin onnistunut muutosprojekti on vaikea toteuttaa. Tämä on luonnollista, sillä ihmisen on vaikea panostaa sellaisiin asioihin, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. (Järvinen 2004, 97.)

Muutos koetaan usein negatiivisena asiana työntekijöiden keskuudessa. Ihmiset ovat tottuneet tiettyihin rutiineihin, jotka tuovat turvallisuuden tunnetta. Varsinkin vanhemmat työntekijät ovat usein muutoksia vastaan. Muutos koetaan usein uhkana, ei mahdollisuutena. Muutos voi olla hyvä ja paha asia. Joskus muutokset ovat epämielisiä, mutta usein ne ovat kuitenkin välttämättömiä. Johdon ja esimiesten tehtävä onkin perustella muutosprojektin syyt siten, että kaikki ymmärtävät asian samalla tavalla. Muutos myös koetaan erilaisella, koska ihmiset ovat erilaisia ja tästä johtuen työntekijät tulkitsevat muutoksia eri tavalla. Organisaatioon ja esimerkiksi henkilöstön vähentämiseen liittyvät muutokset ovat negatiivisia asioita ja ne on luonnollista kokea pahoina asioina. Mutta myös työtapoihin ja omaan rooliin liittyvät muutokset koetaan usein negatiivisesti, jolloin esimiesten tehtävä on tuoda esiin muutoksen positiiviset puolet. (Erämetsä 2004, 18-19.)

Muutoksella on siis tärkeää olla selkeä tarve ja tarkoitus, jotka koko henkilöstö ymmärtää. Tämä on edellytys onnistuneelle muutosprojektin aloittamiselle. Kun kaikki työntekijät ymmärtävät muutostarpeen, niin ”Hyvinhän me olemme

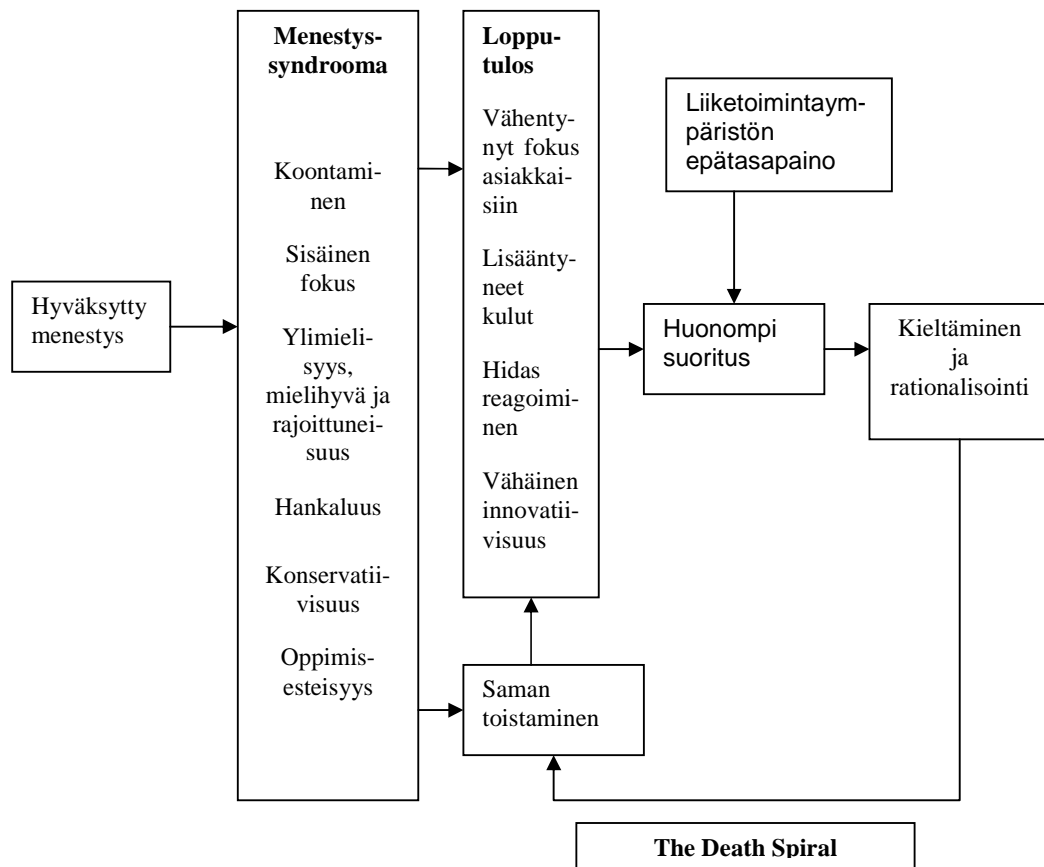
tähänkin asti pärjänneet” tai ”Ei tätä voida parantaa” -tyylisiä kommentteja ei kuulla kenenkään taholta. Tällaisesta tilanteesta on hyvä lähteä toteuttamaan onnistunutta muutosprojektia. (Lanning. ym. 1999, 38.)

2.2 Muutostarpeen tunnistaminen

Muutos on usein tuntematon, eikä muutostarpeesta ole selkeää kuvaa edes yrityksen johdolla. Tällöin muutoksen tarkoitusta on vaikea havainnollistaa henkilöstölle ja muutostarpeen tarkempi analysointi on paikallaan.

Yrityksen johdolla on usein pitkä ja vankka kokemus liiketoiminnasta, mikä saattaa joskus hankaloittaa muutostarpeiden tunnistamista. Usein toimintaa peilataan liikaa historiaan, jolloin uusia ongelmia ja muutostarpeita ei aina välttämättä havaita. Tästä syystä analyysit ovat hyvä apuväline liiketoiminnan kehittämisessä ja myös muutoksen havainnollistamisessa. Lisäksi sekä kokeneiden että nuorempien johtajien tulee ottaa olla jatkuvasti silmät avoinna uusille muutosvaatimuksille. (Lanning ym. 1999, 38.)

Joskus muutostarpeita ei tunnisteta, koska yrityksessä tuijotetaan liikaa omaan toimintaan, eikä kiinnitetä tarpeeksi huomiota laajempaan toimintaympäristöön. Tämä vaara on olemassa erityisesti silloin, kun yrityksellä menee hyvin ja yrityksen johto on liian lukkiutunut nykyisiin toimintamalleihin. Vaikka usein tiedetään mitä yrityksen ulkopuolella tapahtuu, ei liiketoimintaympäristön vaikutuksia omaan liiketoimintaan kuitenkaan tunnisteta. Käytössä olevia toimintatapoja kyseenalaistetaan harvoin, koska liiketoiminta on ollut onnistunutta. (Hayes 2002, 93.) Tämä on ansa, joka yritysjohton tulisi tunnistaa. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu **The trap of success**.



Kuvio 1. Menestyksen ansa (The Trap of Success) (Hayes 2002, 94).

Kuviossa on havainnollistettu miten vanhoihin toimintatapoihin kangistuminen ja liiallinen menestyksestä aiheutunut mielihyvä voivat johtaa menestyksen ansaan. Riskinä on, että kulut lisääntyvät ja asiakkaita ei enää hoideta riittävän perusteellisesti. Fokus olennaisiin asioihin katoaa, mikä johtaa huonoon suoritukseen. Yleensä huono suoritus aluksi kielletään ja samat virheet tehdään uudestaan. Innovatiivisuus katoaa ja uusia ideoita ei osata hyödyntää. Tästä käytetään englanninkielistä nimitystä ”The Death Spiral”, jota voidaan suomeksi kuvailla esimerkiksi termillä noidankehä. (Hayes 2002, 94.)

Muutostarpeiden tunnistaminen on harvinaisempaa niissä yrityksissä, joissa uudet tulkinnot ja ratkaisut jätetään huomioimatta. Tarpeet muutoksille

tunnistetaan helpommin organisaatioissa, joissa etsitään aktiivisesti uusia perspektiivejä ja näkökulmia sekä niiden hyödyntämisestä liiketoiminnassa keskustellaan rakentavasti. Keskustelut eivät aina johda suuriin muutoksiin, mutta niiden avulla varmistetaan, että uudet mahdollisuudet ja uhkatekijät tulevat huomioiduiksi liiketoiminnassa. Pitkällä aikatahtaimella menestyvät yritykset, jotka tunnistavat ja kyseenalaistavat perusolettamukset, eivätkä ajattele mitään itsestään selvyytenä. Tällainen toimintapa edellyttää joskus suuria muutoksia, mutta usein se ainoastaan todistaa, että yrityksen nykyinen strategia on toimiva. (Hayes 2002, 98.)

Muutostarpeiden tunnistaminen on elinehto nykypäivän liiketoiminnassa, jossa dynaamisuus ja nopea reagoiminen ovat strategisia kilpailutekijöitä yrityksen menestyksen kannalta. Vanhoihin kaavoihin kangistuvien yritysten on vaikeaa pärjätä nykyajan muuttuvassa maailmassa. Yrityksen johdon täytyy olla silmät avoinna ja todelliset strategiset muutostarpeet tulee tunnistaa ja myös toteuttaa. Sama ajattelutapa pätee myös pienemmässä mittakaavassa. Esimerkiksi kokenut ryhmäesimies voi olla niin kiinni tutuissa ja vanhoissa toimintatavoissa, että ryhmän toiminnan kehittyminen on pysähtynyt. Jos esimies on koko ajan valpas ja avoin uusille ratkaisuille, on tiimin kehittäminen ja toiminnan tehostaminen varmasti paljon todennäköisempää. Pitkällä aikavälillä kehitystä tulee vain muutosten kautta ja ylimmän johdon lisäksi myös ryhmäesimiesten tulee olla sopivasti muutosmyönteisiä. Tämä muutosmyönteinen ajattelutapa tulisi pitkällä aikavälillä saada osaksi yrityksen kulttuuria, jolloin kaikki työntekijät uskaltaisivat tuoda aktiivisesti esiin havaitsemiaan muutostarpeita. Monet muutokset havaitaan parhaiten siellä missä varsinainen päivittäinen työ suoritetaan.

3 Muutoksen portaat

3.1 Muutos on kahdeksanvaiheinen prosessi

Kotterin ajatukset muutosjohtamisesta ovat olleet suosittuja teorioita, joita hyödynnetään paljon vielä tänäkin päivänä. Kotter esitteli jo 1990-luvulla mallin muutoksen portaista. Hänen mukaan muutoksen tärkein edellytys on kahdeksanvaiheinen prosessi, jonka läpi jokaisen organisaation on kuljettava saavuttaakseen visionsa ja päämääränsä. Kotter on nostanut esiin kahdeksan tavallisinta virhettä, jotka aiheuttavat uudistamis- ja muutosprosessin epäonnistumisen. (Kotter 1996, 13.) Seuraavassa on lueteltu nämä virheet ja niiden seuraukset.

Virheet:

- Tyytyväisyys nykytilanteeseen
- Riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu
- Visio aliarvioidaan
- Visiosta kommunikoidaan liian vähän
- Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta
- Lyhyen aikavälin onnistumisia ei saavuteta
- Voitto julistetaan liian aikaisin
- Muutoksia ei juurruteta yrityskulttuuriin

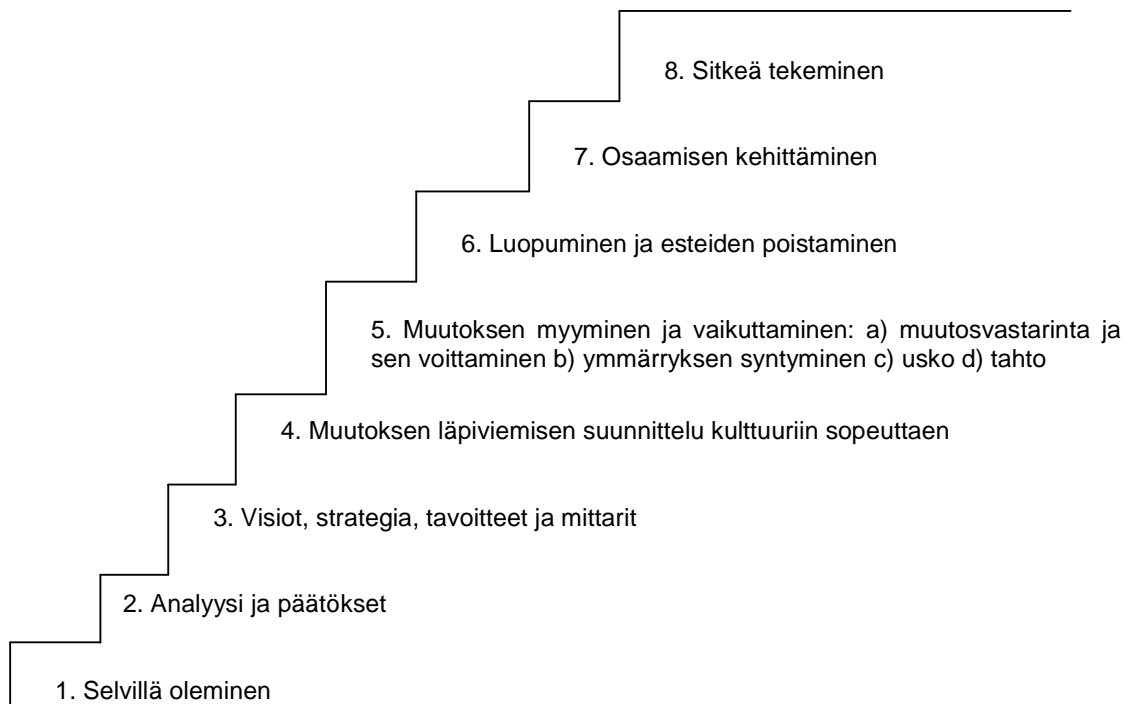
Seuraukset:

- Uudet strategiat toteutetaan huonosti
- Yritysostoilla ei saavuteta tavoitteiden mukaisia synergioita
- Re-engineering-hanke on liian kallis ja kestää liian kauan

- Kustannuksia ei saada hallintaan saneerauksella
- Toivottuja tuloksia ei saavuteta laatuhankeilla

Kotterin mainitsevat virheet pätevät myös nykyaikana, mutta virheet eivät kuitenkaan ole väistämättömiä. Virheet ja niiden seuraukset voidaan välttää jopa kokonaan, kun ne tiedostetaan ja niihin varaudutaan. Tärkeää on ymmärtää miksi organisaatiot vastustavat tarpeellisia muutoksia ja millä tavalla muutoshaluttomuus voidaan kitkeä. Erittäin tärkeää on myös ymmärtää millaista johtamista muutosten toteuttamisessa tarvitaan. (Kotter 1996, 14.)

Myös Erämetsä (2004) on saanut vaikutteita Kotterin muutoksen portaista. Seuraavassa kuviossa on esitetty muutoksen läpiviemisen portaat.



Kuvio 2. Läpiviemisen portaat (Erämetsä 2004, 154).

Erämetsä näkee muutosprosessin peruselementit pitkälti samalla tavalla kuin Kotter. Erämetsä on kuitenkin antanut merkittävän painoarvon muutosvisiosta viestimislle ja henkilöstön valtuuttamiselle. (Erämetsä 2004, 15.) Seuraavissa alaluvuissa käyn lyhyesti läpi yläpuolella esitettyjä portaita.

3.2 Selvillä oleminen

Selvillä olemisella tarkoitetaan sitä, että ainakin yrityksen johto hankkii koko ajan tietoa markkinoista, asiakkaista, työntekijöistä, ilmapiiristä, kilpailijoista ja tyytymättömyyden tekijöistä. Informaation manageerauksesta, tiedonhallinnasta ja tietämyksen johtamisesta on puhuttu jo pitkään, mutta silti monessa yrityksessä ei saada kyseisistä asioista merkityksellistä tietoa. Selvillä oleminen on jatkuvaa aistimista ja havainnointia. Se on suurten linjojen hahmottamista oman toimenkuvan ja vastuualueen mukaan. Tästä johtuen ylimmän johdon lisäksi myös ryhmäesimiesten tulee laajentaa ajattelumaailmojansa ja katsoa mitä ympärillä tapahtuu. (Erämetsä 2004, 157-160.) Bill Hewlett ja David Packard ovat kehittäneet management by walking around -ajattelutavan. Tätä mallia ei tule aliarvioida, sillä verkottumalla yli osastorajojen voi syntyä paljon uusia ajatuksia ja lisäksi eri ryhmät ovat paremmin selvillä toistensa asioista. Tämä on tärkeää, koska osastoilla tulee olla yhteinen suunta yrityksen vision saavuttamiseksi.

Muille osastoille verkottumisen lisäksi johtajan tulee olla erityisesti oman ryhmänsä parissa. Varsinkin muutoshankkeen aikana on tärkeää keskustella työntekijöiden kanssa ja tehdä havaintoja, mikä on tärkeää muutoksen toteutumisen seurannan kannalta. (Tiedätkö todella, mitä työntekijäsi ajattelevat. [Viitattu 7.10.2009].)

3.3 Analyysit ja päätökset

Analyysien avulla päätökset muutosprosessien toteuttamisesta on helpompi tehdä. Kun muutostarve on analysoitu, niin analysointitulosten avulla muutostarve voidaan myös perustella. Tämä auttaa muutoksen tarpeellisuuden

viestimisestä henkilöstölle. Kun muutostarve perustuu konkreettisiin ja mitattavissa oleviin työntekijöiden jokapäiväistä työtä lähellä oleviin asioihin, on muutos helppo perustella henkilöstölle. Analysoinnin haasteita ovat muun muassa oikean analyysimenetelmän valinta ja ylianalysointi. Usein liiketoiminnassa tarvitsee tehdä nopeita päätöksiä, joten ylianalysointia tulee välttää. Analysointi paljastaa usein uusia tietotarpeita, mutta analysointia ei voida jatkaa loputtomiin, vaan myös päätöksiä ja ratkaisuja täytyy uskaltaa tehdä. Lähtökohtana analyysin teolle on se mitä halutaan tietää ja miksi. Lisäksi täytyy selvittää mistä ja miten tarvittava tieto saadaan ja on myös hyvä nimetä vastuuhenkilö, joka toteuttaa analyysin. (Lanning ym. 1999, 44-47.)

Muutostarve voi johtua sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Yrityksillä on hyvä olla käytössä erilaisia analyysimalleja, joilla sekä sisäiset että ulkoiset muutostarpeet saadaan selvitettyä. Yksi perinteinen ja tunnettu analyysimalli on **SWOT-analyysi**, jonka avulla saadaan selvitettyä *vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät*. Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät tavallisesti sisäisiin asioihin ja mahdollisuudet sekä uhkatekijät liittyvät ulkoisiin tekijöihin. Organisaatio pystyy itse vaikuttamaan enemmän vahvuuksiin ja heikkouksiin. Yritysten tulisi siis maksimoida vahvuuksien ja mahdollisuuksien välinen suhde ja minimoida heikkouksien ja uhkien luomat riskitekijät. On olemassa useita ulkoisten ja sisäisten muutostarpeiden analyysimalleja, joista SWOT-analyysi on vain yksi esimerkki. Usein muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen kuitenkin lähtee analyysistä. Hyvin ja perusteellisesti tehty analyysi selvittää muutostarpeen selkeästi ja kertoo mihin suuntaan toimintaa täytyy kehittää. Tällöin myös päätös muutosprosessin aloittamisesta on helpompi tehdä ja muutoksen onnistuminen on todennäköisempää, koska analyysi on tehty kunnolla. (Green 2007, 34-46.)

3.4 Visio, strategia ja mitattavat tavoitteet

Vision tulee olla selkeä, kirkas ja innostava. Kun visio on kaikille työntekijöille selkeä, niin sen saavuttamiseen on paremmat mahdollisuudet. Kun jokaisen työntekijän kompassi osoittaa visiota kohti, pysyy yhteinen suunta paremmin hallussa. Hyvä visio kannustaa ihmisiä toimimaan oikealla tavalla. Vision tarkoitus on olla aidosti suuntaa antava ja sen tulee motivoida työntekijöitä matkaamaan kohti visiota oikeita valintoja, päätöksiä ja töitä tekemällä. (Erämetsä 2004, 165-170.)

Organisaation visio on kuvaus siitä mihin yritys on matkalla ja mitä se haluaa tulevaisuudessa olla. Visio ja arvot ohjaavat organisaation toimintaa kompassin tavoin ja niillä on elintärkeä rooli esimiesten päätöksenteossa. On ensiarvoisen tärkeää, että esimiehet ja johtajat läpi organisaation ovat sisäistäneet yrityksen arvot ja vision. (Green 2007, 85.)

Strategia on suunnitelma vision toteuttamista varten. Visio realisoidaan ja saavutetaan strategian avulla – strategia on polku nykyhetkestä visioon. (Green 2007, 35.) Strategian määrittely ja olemassa olo ei vielä takaa vision saavuttamista. Strategia on todella olemassa vasta sitten, kun se näkyy yrityksen toiminnassa. Yrityksen arki on strategian todellinen puntari. Seuraavassa on listattu mitä asioita täytyy huomioida strategian tekemisessä todeksi:

- Onko strategia helposti ymmärrettävissä kokonaisuutena?
- Kommunikoidaanko strategia siten, että kaikki ymmärtävät sen kulmakivet samalla tavalla?
- Motivoiko strategia ihmisiä?
- Saako strategia ihmiset lähtemään mukaan muutokseen?

- Uskotaanko strategian onnistumiseen ja toimivuuteen?
- Osataanko strategia toteuttaa? Millaista osaamista strategian todeksi tekeminen edellyttää?
- Saadaanko strategiasta arvoihin yhdistettynä apua arjen valintatilanteisiin?

(Erämetsä 2004, 79-80.)

Muutokset ovat usein vaikeita, varsinkin jos ne sisältävät kulttuurisen muutoksen. Tästä johtuen strategian läpiviemiseen täytyy panostaa jo suunnitteluvaiheessa. Alusta alkaen täytyy huomioida miten strategiasta tehdään totta. Usein strategian suunnittelun ja toteuttamisen välillä on syvä kuilu. Moni yritys on taitavampi tekemään suunnitelmia kuin toteuttamaan niitä. Yritysmaailma on täynnä toinen toistaan hienompia strategioita, jotka eivät kuitenkaan ole toimivia. Strategisia suunnitelmia tulee verrata siihen millä todennäköisyydellä ja miten oma henkilöstö ja tiimi pystyvät kasvamaan strategian suuntaan. (Erämetsä 2004, 81-82; Henkilöstö eksyy muutoksessa. [viitattu 9.10.2009].)

Vision ja strategian lisäksi sekä tavoitteet että mittarit ovat tärkeitä halutun muutoksen toteutumisen kannalta. Yleinen kansainvälisesti käytetty totuus on ”measure what you want”. Tällä englanninkielisellä lauseella tarkoitetaan, että mittaamalla oikeita asioita saavutetaan myös haluttuja tuloksia. Erityisesti muutoksen näkökulmasta on huomioitava, että mitataan vain oikeita asioita. **Mittaaminen mahdollistaa seurannan, joka puolestaan mahdollistaa johtamisen ja erityisesti palautteen antamisen ja saamisen.** Kun tekemistä mitataan, niin palautteen ja johtamisen avulla tekemistä saadaan myös kehitettyä ja vietyä kohti haluttua suuntaa. (Erämetsä 2004, 175-176.) Jos esimerkiksi asiakaspalvelussa työskenteleviltä ihmisiltä odotetaan määrällisesti paljon puhelinsoittoja, täytyy silloin myös mitata puhelinkontaktien määrää. Jos

tarkoituksena on kehittää myös asiakaspalvelun laatua, täytyy määrän lisäksi mitata myös laatua.

3.5 Muutoksen läpivienti kulttuuri huomioiden

Esimerkillä johtamisella on erityinen merkitys uuden kulttuurin luomiseen ja istuttamiseen. Tällöin työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota käyttäytymiseen kuin puheeseen, jolloin esimiehen antama esimerkki on tärkeässä roolissa. Tärkeää on myös se mihin esimies kiinnittää huomiota, mitä hän mittaa ja mistä hän antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Kun esimies on muutosmyönteinen, voi hän esimerkillään vähentää muutosvastarintaa myös työntekijöiden keskuudessa. Johtajan käyttäytyminen on kaikkein tärkein kulttuurin muutokseen liittyvä mekanismi. (Schein 2001, 113-114.)

Kun muutoksen läpivientiä aletaan konkreettisesti suunnitella, täytyy olla hyvin selvillä omasta yrityskulttuurista. On päätettävä minkä tyyppisten ihmisten avulla muutos onnistuu. Erilainen muutos vaatii erilaisia läpiviejiä, joten muutosagenttien roolit on tärkeää määritellä. On tiedettävä vaatiiko muutos voimakkaasti uudistushenkistä henkilöä vai varovaisempaa muutosagenttia. Kun muutoksen läpiviejänä on oikeanlainen henkilö, myös muut ryhmän jäsenet saadaan helpommin muutoksen taakse. On tärkeää, että muutoksen läpiviejiä saa rakennettua luottamuksen ryhmäänsä. (Erämetsä 2004, 180-181.) Nämä asiat on hyvä huomioida, kun valitaan esimerkiksi uutta ryhmäesimiestä, jonka tehtävä on saada aikaan muutosta ryhmän toiminnassa.

3.6 Vaikuttaminen ja muutoksen myyminen henkilöstölle

Jotta muutos saadaan läpivietyä onnistuneesti, tarvitaan samanlaisia toimintatapoja kuin myymisessä. Johtaminen on vaikuttamista, jota puolestaan voidaan verrata myymiseen. Vaikuttamiskeinoista oma esimerkki on kaikkein merkittävin tapa vaikuttaa. Oman esimerkin puuttuminen takaa muutoksen epäonnistumisen lähes aina. Esimerkit jalkautuvat usein ylhäältä alas, joten

ylimmän johdon esimerkki on usein keskeisin onnistuneen muutoksen kannalta. Ryhmää koskevassa muutoksessa ryhmän esimiehellä on suuri rooli olla esimerkkinä. Esimies ei voi delegoida muutosta ja sen myymistä jollekin tiiminjäsenelle, vaan esimiehen tulee itse olla esimerkkinä. (Erämetsä 2004, 188-189.)

3.6.1 Muutosvastarinnan voittaminen

Ihmisillä on voimakas taipumus vastustaa muutosta ja uusien ideoiden myyminen on usein ongelmallista. Muutosjohtajalta vaaditaan vastustavan asenteen sietokykyä ja avointa vuorovaikutusta. Ihmiset hidastelevat sekä pelkäävät uutta ja epävarmaa toteutusta, koska uuden aloittaminen on aina vaikeaa. Tästä johtuen muutosvastarinta on varsin yleistä ja kaikissa organisaatioissa on niin sanottuja jarrumiehiä, jotka vastustavat muutosta. (Lappalainen 2008, 59-60.)

Jarrumiehillä on aina useita selityksiä siihen miksi nykyinen tilanne on hyvä. Jarrumiehellä tarkoitetaan henkilöitä, jotka tekevät melkein mitä tahansa vaikeuttaakseen eri tavoin muutosprosesseja. Jarrumiesten lisäksi on myös epäilijöitä, jotka kuitenkin on mahdollista saada vakuuttamaan muutoksen tarpeellisuudesta ja heistä saattaakin tulla uuden aloitteen parhaita puolestapuhujia. Jarrumiehillä muutosvastarinta sen sijaan on niin vahvaa, että heidän asenteensa muuttaminen voi joskus olla mahdotonta. Pahimmillaan jarrumiehet saavat herätettyä organisaatiossa pelkoja, jotka tappavat muutostahdon ja samalla tarpeellinen toiminta pysähtyy. Tästä syystä jarrumiehet tulee tunnistaa ja heitä tulee osata johtaa oikealla tavalla. Heitä ei pidä sivuuttaa ja usein toimiva keino onkin ohjata jarrumiesten huomio muualle antamalla heille sopivia tehtäviä. (Kotter 2009, 107-123.)

Erittäin tärkeää muutosvastarinnan voittamisessa on luottamuksen rakentaminen. Onnistunut muutosprosessi edellyttää luottamusta. Luottamus

rakentuu kokemuksista, joten sen rakentaminen vie yleensä aikaa. Luottamus vahvistuu esimerkistä ja erityisesti esimiehen merkitys on tärkeä. Luottamusta vahvistavat myös ammattitaito, pätevyys, johdonmukainen toiminta ja lupausten pitäminen. Luottamusta ei rakenneta hetkessä, mutta sen voi menettää kyllä erittäin nopeasti. Kun luottamus on rakennettu, muutosvastarinta vähenee ja muutosprosessin onnistunut toteuttaminen on todennäköisempää. (Stenvall & Virtanen 2007, 86-88.)

3.6.2 Ymmärrys

Ymmärrystä muutokseen voidaan edesauttaa kommunikoimalla muutos oikein. Työntekijöille tulee havainnollistaa mitä hyvää muutoksesta seuraa pidemmällä aikavälillä heille itselle, ryhmälle ja yritykselle. Muutosjohtajan on autettava työntekijää ymmärtämään mistä on kysymys. Kun ymmärrys löytyy, usein syntyy myös halu muutoksen toteuttamiselle. Työntekijöitä tulee auttaa pääsemään eroon peloista, epävarmuudesta ja turvattomuudesta. Jos muutosjohtajalla on tunneälyä, hän kykenee empaattisuuden avulla eläytymään siihen millaisia muutospelkoja työntekijöissä herää. Muutoksesta ei kuitenkaan yleensä tingitä, joten empaattisuuden ja tunneälyn lisäksi hyvällä muutosjohtajalla tulee ehdottomasti olla jämäkkyyttä. Sekä jämäkkyyttä että empaattisuutta voi jokainen itse kehittää, vaikka julmurista tuskin ikinä kehittyy suurta ihmisystävää tai päinvastoin. (Erämetsä 2004, 192-193.)

3.6.3 Usko

Pelko on muutoksen tehokkain jarru. Muutokseen liittyy aina pelkoja riippumatta siitä, onko muutos positiivinen vai negatiivinen. Pelko on terve reaktio silloin, kun se suojelee pelkääjäänsä todelliselta vaaralta. Mielikuvitukseen ja väärin olettamuksiin perustuva pelko sen sijaan estää tervettä kehittymistä. (Harju 2002, 95-97.) Työelämässä pelot perustuvat usein väärin uskomuksiin ja näennäisiin tosiasioihin. Tällöin muutoksenviejän tulee valaa työntekijöihin uskoa näyttämällä kaikki ne positiiviset tekijät, jotka täyttivät muutosjohtajan oman uskon muutoksen onnistumisesta. Muutosjohtajan tulee tartuttaa

työntekijöihin usko onnistumisesta ja paremmasta. Tähän auttaa se, että muutoksenviejä antaa oman uskonsa näkyä. Kun työntekijöillä on uskoa omiin kykyihin, muutokseen liittyvät pelot hälvenevät. Uskoa tulee valaa jatkuvasti kommunikoimalla pienistäkin onnistumisista ja siirtymisestä kohti haluttua muutosta. Muutos onnistuu, kun työntekijät alkavat uskoa muutokseen. Tässä mielessä muutos on uskon asia. (Erämetsä 2004, 200-203.)

3.6.4 Tahto

Täydellinen uskominen on harvoin mahdollista ja epäusko ottaa välillä otteen meistä kaikista. Tällöin tarvitaan tahtoa. Uskon lisäksi myös muutostahto on tarttuvaa. Usein muutoksen alkupisteenä on yksi henkilö, josta muutosasenteet alkavat levitä muualle ympäristöön. Tätä kautta syntyy oikeanlaista muutoshenkeä, joka synnyttää muutostahtoa. Oikeassa muutoshengessä toimimiseen kuuluu raivaaminen ja delegointi, asioiden vauhdittaminen, vahva tunteikas esiintyminen sekä puheiden ja tekojen yhtenäinen linja. Lisäksi nämä edellä mainitut asiat tulee tehdä niin näkyvästi kuin mahdollista, jolloin mahdollisimman moni aistii muutoksenviejän muutostahdon. Oikeanlainen muutostahto on kärsivällistä. Tällöin ymmärretään, että joskus suuri ja kunnianhimoinen muutosprosessi voi kestää useita vuosia. Luja tahto ei siis tarkoita sitä, että esimies on yliaktiivinen ja luo liiallisella painostuksella kiireen tunnelmaa sekä turhaa stressiä. Täytyy ymmärtää, että kukaan ei pääse tavoitteeseen heti. Koska muutokset kestävät usein pitkään, täytyy erityisesti muutoksenviejällä olla keskimääräistä kovempi tahto. (Kotter 2009, 85-88.)

3.7 Luopuminen ja esteiden voittaminen

Muutos edellyttää aina myös luopumista. Kun jotain tehdään eri tavalla kuin ennen, täytyy vanhasta toimintatavasta luopua. Tämä voi liittyä esimerkiksi uuteen puhelinjärjestelmään tai uuteen organisaatiomalliin. Vanhasta luopuminen on joskus vaikeaa, jolloin on hyvä yhdessä keskustella siitä mitä hyvää uudesta toimintavasta tai järjestelmästä löytyy. (Erämetsä 2004, 209-212.)

Esteitä ei tarvitse aina kokonaan raivata, vaan ne voi myös läpäistä muulla tavalla. Usein muutosprosessia vaikeuttavia esteitä ovat rajoittavat uskomukset. Yleinen esimerkki on se, että uusia kovempia tavoitteita pidetään usein mahdottomana saavuttaa. Tällöin este muutokselle ei ole uusi tavoite, vaan väärä uskomus sen saavuttamattomuudesta. Haamurajat on kuitenkin tehty rikottaviksi ja usein myös uudet kovemmat tavoitteet saavutetaan. Konkreettista estettä suurempi este on lähes aina se, miten työntekijät suhtautuvat esteeseen. Este on usein vain hidaste matkalla kohti lopullista päämäärää. Itse esteeseen ei saa jäädä kiinni, vaan katse on koko ajan oltava pidemmällä muutosprosessissa. (Aaltonen ym. 2005, 230-237.)

3.8 Osaamisen kehittäminen

Muutosjohtamisessa on ensisijaisen kiinnostavaa se, miten 1) työntekijän toiminta ja ponnistelut voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja 2) mitkä asiat ovat työntekijän hyvän työsuorituksen taustalla. Työntekijän työsuoritukseen vaikuttavat halu, kyky ja mahdollisuus tehdä. Osaamista voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota näihin kaikkiin kolmeen osa-alueeseen. Haluun tehdä vaikuttavat työntekijän tarpeet, odotukset ja motivaatio. Kykyyn tehdä vaikuttavat osaaminen ja valmiudet. Mahdollisuuteen tehdä vaikuttavat toimintaympäristön piirteet ja vaikutus. Nämä voivat vaikuttaa myös toisiinsa – esimerkiksi työympäristö voi vaikuttaa työmotivaatioon. (Honkanen 2006, 299-300.) Jotta työntekijöiden osaamista saadaan kehitettyä muutosprosessin kannalta hyvään suuntaan, näihin kaikkiin työsuoritukseen vaikuttaviin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota.

3.9 Pitkäjänteinen tekeminen ja pysyvyys

Suuriin muutoksiin kuluu usein pitkä aika, varsinkin isoissa organisaatioissa. Muutosprosessi voi pysähtyä monestakin syystä ja siksi lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä, koska ne ruokkivat motivaatiota. Välitavoitteiden kanssa täytyy olla kuitenkin tarkkana, koska liian aikainen voiton julistaminen

saattaa olla kohtalokasta muutoksen onnistumisen kannalta. Liiallinen tyytyväisyyden ja hyvänolon tunne voi aikaansaada sen, että palataan vanhoihin toimintatapoihin ja muutosprosessi jää kesken. (Kotter 1996, 116.)

Välitavoitteiden saavuttamisen jälkeen johdolta ja muutosagenteilta vaaditaan tarkkaavaisuutta ja lujutta ohjata määrätietoisesti toiminta takaisin muutoksen tielle. Huolellisesti suunnitellun ja aloitetun muutoksen alkuinnostus hiipuu jossain vaiheessa. Tästä johtuen motivointia, uskon valamista ja esteiden poistamista täytyy tehdä joka päivä. Johdon täytyy ylläpitää riittävän tiukkaa muutuskuria, jotta kaikilla työntekijöillä säilyy usko muutoksen onnistumiseen. Jos osa henkilöstöstä luopuu uskosta, tarttuu uskonpuute helposti muihin työtovereihin. Muutoksen onnistuminen vaatii sitkeyttä ja aikaa. Onnistuneen muutoksen aikaansaama automaattiohjaus kytkeytyy päälle vasta sitten, kun uusi toimintatapa on tullut osaksi kulttuuria. (Erämetsä 2004, 216-218.)

4 Johtaminen – edellytys muutoshankkeen onnistumiselle

Maailma muuttuu niin kovaa vauhtia, että muutosjohtajuuden voidaan sanoa olevan yhtä kuin johtajuuden. Muutosta tulee olemaan aina, joten siksi täytyy myös johtaa muutosta. Täytyy nähdä huomista pidemmälle, aistia mihin ollaan menossa ja mihin pitää varautua. Nykymaailman liike-elämässä ei tule sellaisia tilanteita, että pysyttäisiin täysin paikallaan. (Muutos ja menestys 2006, 51.)

Muutoshankkeet eivät onnistu ilman johtajuutta, joten hyvä johtaminen on tärkein edellytys onnistuneelle muutosprosessille. Hyvä muutosjohtaminen edellyttää keskeneräisyyden sietämistä, rohkeaa muutosvastarinnan kohtaamista, tavoitteellisuutta ja ennen kaikkea henkilöjohtamiseen liittyviä valmiuksia. Muutoshankkeet eivät toteudu itsestään ja mitä vaativampi hanke on kyseessä, sitä parempia johtamistaitoja esimiehiltä vaaditaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 149.) Muutoksen onnistumiseen liittyy lähes poikkeuksetta työntekijöiden panos, joten tässä luvussa on keskitytty vahvasti ihmisten johtamiseen muutosprosessissa.

4.1 Leadership vs. Management

Johtamiskirjallisuudessa käytetään paljon kahta erilaista käsitettä kuvaamaan johtamista: leadership ja management. Yksinkertaistetusti johtamisessa on kysymys kahdesta tärkeästä tehtävästä:

- Miten tavoitteet asetetaan ja tehtävät organisoidaan?
- Miten ihmiset saadaan suorittamaan tehtävät?

Ensimmäinen kysymys liittyy tavoitteiden määrittämiseen ja työtehtävien jakamiseen mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti, mikä on lähellä asioiden manageerausta. Tavoitteiden määrittäminen työntekijöille ei kuitenkaan vielä

takaa toimintaa. On huolehdittava myös siitä, että määritellyt työtehtävät tulevat suoritetuiksi ja ihmiset tekevät heille annetut tehtävät. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi kannustamista, motivoimista ja käskemistä. Leadership kuvaa tätä toimintaa. (Honkanen 2006, 185-186.) Yleinen jaottelu on myös se, että management on asioiden johtamista ja leadership on ihmisten johtamista.

Management viittaa toimintoihin, joissa pääpaino on suunnittelussa, työnjaossa, resurssien ja työvälineiden hankkimisessa sekä toiminnan seurannassa, arvioimisessa ja valvomisessa. Leadership viittaa toimintoihin, joissa pääpaino on tavoitteen asettamisessa ja kirkastamisessa, organisaation vision ja mission viestimisessä sekä ihmisten motivoimisessa ja sitouttamisessa. (Honkanen 2006, 188.) Muutoksen johtaminen vaatii leadershipiä ja hyvää liideriä. Management auttaa toteuttamaan asioita, jotka todennäköisesti tapahtuisivat joka tapauksessa. Leadership puolestaan auttaa toteuttamaan asioita, jotka eivät muuten toteutuisi. Managementin tehtävä on usein tuoda organisaatioon turvaa ja järjestystä. Leadershipin tehtävä puolestaan on esimerkiksi motivoida ihmisiä heidän epämukavuusalueelleen ja sitä kautta aikaansaada muutosta ja liikettä organisaatiossa. (Green 2007, 228-231.)

Managerit on usein tulkittu jollakin tasolla huonoiksi johtajiksi, jos he eivät samalla ole hyviä liidereitä. Tästä ajattelutavasta johtuen leadership on usein nostettu arvokkaammaksi osaamiseksi kuin management. On kuitenkin olemassa sekä hyvää leadershipiä että hyvää managementtia. Vastaavasti molemmat johtamistavat voivat olla huonoja. Yhdenkään organisaation etu ei ole se, että jompikumpi johtamistehtävä saa negatiivisen arvon. Organisaatiosta riippuen kumpi tahansa näistä johtamistavoista voi olla tärkeämpi. (Honkanen 2006, 189-191.)

4.2 Liiderin tehtävänä on johtaa

Esimiehenä onnistumisen lähtökohta on, että johtaja ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä merkityksen sekä käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Esimiehellä tulee olla halua kuunnella ja hyödyntää työntekijöiden osaamista ja mielipiteitä, mutta tarpeen mukaan hän osaa myös tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Johtajaksi ei synnytä, vaan myös johtamista voi oppia ja sitä pitää harjoitella samalla tavalla kuin muitakin työtehtäviä. Tällöin oleellinen kysymys on, haluaako henkilö oppia ja kehittyä esimieheksi. Usein aloittelevan esimiehen ura lähtee sivuraiteille heti alkuvaiheessa, kun tätä kysymystä ei ole mietitty. (Järvinen 2004, 13-14.)

Esimiehen tulee liikkua työntekijöiden joukossa ja osoittaa kiinnostusta alaistensa töihin. Työhuoneessaan yksin majailevat esimiehet eivät ole tätä päivää, vaan johtajan tulee olla ihmisten parissa. Tämän lisäksi esimiehen keskeisenä tehtävä on käyttää aktiivisesti valtaa eli johtaa työntekoa. Hyvä esimies osaa johtaa keskustelemalla, mutta tarpeen mukaan hän on myös jämäkkä ja pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2004, 16 -17.)

Liiderin työkenttä on ihminen. Leadershipissä myös tulosluvut nähdään työntekijöiden jaksamisen, sitoutumisen ja uusiutumiskyvyn seurauksena. Tulos syntyy tukemalla, vahvistamalla ja valtuuttamalla – ei pakottamalla. Johtamismalleissa näkyvät usein erilaiset liideriroolit: valmentaja, delegoija, opettaja, vanhempi, palvelija ja organisaattori. Kaikille rooleille on ilmeistä, että ilman ihmisiä töistä ei viime kädessä tule mitään. Ainoa mahdollisuus onnistua liiderinä on ymmärtää ihmistä ja sitä kautta oppia ymmärtämään omia alaisiaan. (Harju 2002, 14-16.) On erittäin tärkeää, että johtaja tuntee omat alaisensa ja sen takia hyvä esimies on ryhmänsä parissa, eikä sulkeudu tietokoneen kanssa omaan työhuoneeseensa.

4.3 Kommunikointi haasteellisten ihmisten kanssa ja negatiivisuuden käsittely

Johtajan ymmärrys kommunikaatiosta on johtamisaamisen tärkein alue toimittaessa haasteellisten ihmisten kanssa. Esimies kykenee taidokkaalla ja tehokkaalla kommunikoinnilla minimoimaan ryhmän jäsenten väliset purkaukset, mikä johtaa laadukkaampaan käyttäytymiseen tulevaisuudessa. (Harvard Business School Press 2005, 89.)

Klassinen esimerkki työpaikalla esiintyvistä negatiivisuudesta tulee esiin, kun muutoin hyvät työntekijät ryhtyvät vastarintaan, kun heitä pakotetaan muuttamaan rutiinejaan. Yleensä muutoksen aiheuttamaan negatiivisen tai positiivisen suhtautumisen syy ei ole itse muutos, vaan se kuinka yritys muutoksen toteuttaa. Kun työntekijöille kommunikoidaan muutoksen takana olevat todelliset syyt ja ihmiset sisällytetään strategiaan, niin tällöin työntekijät pääasiallisesti hyväksyvät muutoksen. Muutoksen aikana esiintyy usein runsaasti epävarmuutta, mistä johtuen johtajan on osoitettava luottamusta työntekijöiden kykyyn kasvaa uusiin rooleihin. Samanaikaisesti esimiehen on kuitenkin oltava valmis antamaan tukea ja neuvoja. Luottamuksella ja tuella on oltava sopiva tasapaino. (Harvard Business School Press 2005, 91-93.)

Työntekijän persoonallisuus voi usein vaikuttaa negatiiviseen käyttäytymiseen. Esimiehen ei tule olettaa voivansa muuttaa työntekijän persoonaa, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että negatiivinen käyttäytyminen tulisi jättää huomioimatta. Tutkimusten mukaan 80 prosenttia henkilöistä, joita työkaverit pitävät hankalina, eivät pidä itseään negatiivisena. Yleensä tällaisiin henkilöihin ei ole koskaan pyritty vetoamaan haasteellisen käyttäytymisen takia. Esimiehen täytyy puuttua tähän asiaan ja pyrkiä minimoimaan haasteellisten työntekijöiden käyttäytymisen negatiiviset vaikutukset. (Harvard Business Press 2005, 97-98.)

4.4 Muutokseen motivoiminen

Työntekijöiden motivointi on yksi johtamisen haastavimmista osa-alueista. Ilman sisäisen motivaation herättämistä ei koskaan tapahdu aitoa sitoutumista, mikä tekee ihmisten motivoinnista taitolajin. Rationaalinen lähtökohta on se, että työntekijä myy määrätystä hinnasta vapaa-aikansa työnantajan käyttöön. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun itse työ ei tarjoa kovin suuria sisällöllisiä yllykkeitä ja motivaattoreita. Rahallisen palkitsemisen lisäksi tarvitaan monipuolista palkitsemiskulttuuria, jotta työyhteisö saadaan toimimaan motivoituneesti, innostuneesti ja jopa hyvinvoivasti. (Aaltonen ym. 2005, 53.)

Yleisin keino minimoida muutosvastarintaa ja motivoida muutokseen on saada ihmiset ymmärtämään muutostarve. Tutkimusten mukaan työntekijät ymmärtävät muutoksen vaatimat toimenpiteet, kun muutostarpeeseen liittyvät faktat on esitetty heille. Kun muutos on perusteltu ymmärrettävästi ja työntekijät pääsevät osallistumaan muutoksen toteuttamiseen, he myös sitoutuvat paremmin muutokseen. Jos työntekijät eivät henkilökohtaisesti pysty osallistumaan muutoksen toteuttamiseen, uusien toimintatapojen hyväksyminen vie enemmän aikaa. Jos mahdollista, on työntekijöitä hyvä osallistaa muutokseen jo suunnitteluvaiheessa. (Hayes 2007, 216-218.)

Muutos aiheuttaa usein pelkoa ja ahdistusta, joten muutokseen motivoiminen vaatii esimiehiltä tuen ja palautteen antamista. Yksinkertaisimmillaan tuki on työntekijöiden kuuntelemista ja myös emotionaalisen tuen tarjoamista. Joskus työntekijöille täytyy myös antaa riittävästi aikaa irrottautua nykytilanteesta, sillä muutos ei tapahdu hetkessä. (Hayes 2007, 218.) Esimiehen tehtävä on tukea tarvittavilla tavoilla henkilöstöä muutoksen käsittelyssä. Työntekijöiden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että muutoksen perusteista, tavoitteista ja aikatauluista kommunikoidaan asiallisesti ja selkeästi. Esimiehen tulee pystyä kannattelemaan työyhteisöä myös silloin, kun ilmapiiri on epäilevä, turhautunut ja huolestunut. Esimiehen tulee ymmärtää myös alaisten kielteisiä tunteita ja

valaa uskoa sekä luottamusta siihen, että muutoksesta selvitään yhteisvoimin. (Järvinen 2004, 117.)

4.5 Palautteen merkitys

Suomalaiseen kulttuuriin on aina kuulunut, että palautteen antaminen sekä vastaanottaminen on vaikeaa. Työelämässä on voimakas palautevaje ja monet esimiehet kuvittelevat oman ryhmän pärjäävän riittävän hyvin ilman palautetta. Erityisesti myönteisen palautteen merkitys koetaan vähäiseksi ja mieluummin ajatellaan, että työ tekijäänsä palkitsee. Positiivinen palaute koetaan myös usein pinnalliseksi mielistelyksi. Tästä syystä palautteen tulee liittyä työntekijöiden mitattavissa oleviin työsuorituksiin, jolloin palaute on konkreettista ja selkeästi perusteltua. (Järvinen 2004, 112-113.) Kun tavoitteita muutetaan, on hyvä miettiä etukäteen, että uudet tavoitteet ovat mitattavissa. Tällöin konkreettista palautetta on helpompi antaa. Taitava johtaminen näkyy aktiivisena palautteen antamisena. Kaikilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus saada erityistunnustusta ja osuus organisaation taloudellisesta menestyksestä. (Yksilöllinen johtaja saa tulosta aikaan. [viitattu 31.10.2009].)

Palautteen antamista voidaan verrata kuntoiluun – tiedämme sen tekevän hyvää meille, mutta emme kuitenkaan harrasta sitä riittävästi saadaksemme siitä koituvasta hyödyistä kaiken irti. Myös virheisiin liittyvä palaute tulee olla rakentavaa ja virheistä tulee ottaa opiksi. Virheet eivät ole syntejä, joita pitää peitellä tai joista on aina rangaistava. Kun virheiden syyt selvitetään ja niistä annetaan rakentavaa palautetta, monet vastaavat virheet ovat estettävissä tulevaisuudessa. Palautteen tarkoituksena on kehittää jatkuvasti suoritustaitoa, joten rakentava palaute on ensisijaisen tärkeää – se tarvitsee vain osata antaa oikealla tavalla. (Harvard Business Press 2005, 85-88.) Hyvä johtaja osaa antaa palautetta oikeaan aikaan, oikealla tavalla, oikeista asioista ja mahdollisimman konkreettisesti. Palautteen myötä työntekijöiden ei tarvitse arvailla onko työnjälki ollut hyvää vai huonoa. Monet työtehtävät tosin ovat muuttuneet enemmän asiantuntijatyöksi, jolloin konkreettisia tuloksia on vaikea mitata ja

havaita. Tällöin myös palautteen antaminen on haastavampaa. (Aaltonen ym. 2005, 290-292.)

Palautteen antaminen aiheuttaa usein emotionaalisia vaikutuksia. Ihmiset kokevat usein pelkoa, järkytystä ja hyökkäyksen kohteeksi joutumista. Erilaiset tunteet perustuvat yleensä aikaisempiin kokemuksiin, mistä johtuen emotionaaliset reaktiot usein motivoivat muutokseen omassa käytöksessä, koska ihmiset eivät halua kokea uudestaan epämiellyttäviä kokemuksia. Palautteen emotionaalinen piirre tekee palautteesta tehokkaampaa ja sen vaikutus ihmisiin on voimakkaampi. Liiallinen kritiikki ja liian voimakas rakentava palaute saattavat vähentää innovatiivisuutta ja vapaaehtoisuutta, joten palautteen emotionaalisten vaikutusten huomioiminen sekä arvioiminen ovat tärkeitä asioita. Myönteisen vapaaehtoishengen puuttuminen aiheuttaa muutosvastarintaa ja vaikeuttaa muutosprosesseja. Myös innovatiivisuuden puuttuminen vähentää muutoksia ja tarpeelliset muutostarpeet voivat jäädä havaitsematta. (Lewis ym. 2008, 17-18.) Hyvä johtaja osaa käyttää oikein palautteen emotionaalista vaikutusta, jolloin palautteella on tehokkaampi vaikutus. Tämä edellyttää johtajalta tunneälyä, jonka hallitseminen on tärkeää johdettaessa ihmisiä läpi muutosprosessin.

5 Arvot matkanjohtajina muutoksessa

5.1 Arvojohtaminen

Jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen oman organisaationsa arvoista. Yksikään esimies ei voi olla johtaja olematta tietoinen omista arvoistaan ja niiden tulee olla sopusoinnussa yrityksen arvojen kanssa. Arvojen, etiikan ja johtamisprosessin välillä tulisi olla yhteys, jotta arvot oikeasti toteutuvat liiketoiminnassa. Arvojohtaminen on muutakin kuin yksi viime vuosikymmenten johtamistrendeistä – se on vilpittömän aikomus käynnistää keskustelu liiketoiminnan ja johtamisen arvoista ja etiikasta. (Sydänmaanlakka 2006, 56-60.)

Arvojohtamisella tarkoitetaan sellaisen organisaatio- ja johtajuuskulttuurin luomista, joka tukee mahdollisimman hyvin organisaation perustehtävän saavuttamista. Organisaatiokulttuuri muodostuu perusolettamuksista, arvoista ja käyttäytymismalleista, jotka tietty ydinryhmä on kehittänyt oppiessaan toimimaan tehokkaasti. Johtamiseen liittyvät perusolettamukset, arvot ja käyttäytymismallit muodostavat johtajuuskulttuurin. Arvojohtaminen on merkityksien johtamista ja sen onnistuminen riippuu johtajan kyvystä tehdä työntekijöiden toiminta merkitykselliseksi. Tavoitteena on luoda ja ylläpitää sellainen arvojärjestelmä, joka mahdollistaa yhteneväisen organisaatiokulttuurin ja sitouttaa työntekijät organisaation tavoitteisiin. Kypsään arvojohtamiseen liittyy myös vallitsevien arvojen kyseenalaistaminen. (Sydänmaanlakka 2006, 194-195.)

5.2 Yhteiset arvot

Arvojen tulee olla yrityksen näköiset siten, että kaikki sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät voivat hyväksyä ne. Monissa yrityksissä arvot määritellään ylhäältä alas -tavalla, jolloin ylin johto luo arvot ja ilmoittaa ne sitten muulle henkilöstölle.

Yleensä työntekijät eivät innostu tällä tavalla aikaansaaduista arvoista ja tällöin henkilöstö ei myöskään sitoudu niihin. Valmiina annetut arvot unohtuvat käytännön töissä, jolloin päätökset eivät perustu yrityksen yhteisiin arvoihin. (Ketola 2005, 145-146.)

Toinen tapa on luoda yritykselle yhteiset arvot alhaalta ylös -tavalla. Tällöin kaikki työntekijät, toimihenkilöt ja johtajat pohtivat omissa tiimeissään mitkä asiat ovat heille tärkeimpiä. Kaikkien tiimien arvoehdotukset otetaan huomioon, jolloin lopulta päästään yhteisymmärrykseen yhteisistä arvoista. Alhaalta ylös

-tapa vaatii aikaa ja arvojen määrittäminen voi kestää jopa yli vuoden, mutta tällä tavalla koko henkilökunta sitoutuu yhteisiin arvoihin paremmin, koska jokainen on ollut niitä tekemässä. Työntekijät pääsevät myös tutustumaan prosessin aikana arvoihin perusteellisesti, mikä myös lisää sitoutumista. (Ketola 2005, 146.)

Monet yritykset ovat yrittäneet yhdistää ylhäältä alas -periaatteen nopeuden alhaalta ylös -tavan sitouttamisen kanssa. Konsernitason arvot on luotu pienellä joukolla, mutta lisäksi jokainen tiimi on voinut johtaa konsernin arvoista omat yksikkökohtaiset arvot. Kulaisen keskittien ongelmaksi kuitenkin usein muodostuu arvojen moninaisuus eri tiimeissä ja osastoilla, jolloin yhteisistä arvoista ei voida puhua. (Ketola 2005, 146.)

5.3 Arvojen vieminen käyttäytymiseen

Arvomaailman lähtökohtana tulisi olla visio ja liiketoimintamalli, koska liiketoiminnassa menestys on lähes aina tärkein mittari. Arvot sinällään eivät ole mitään, vaan ne kääntyvät aina käyttäytymiseksi. Johtamiseen ja leadeshipiin liittyen muutoksen aikaansaamisessa esimerkin voima on erittäin vahva. Arvojen ja käyttäytymisen täytyy pystyä todentamaan sitä mitä ylin johto tekee. Käytöksen täytyy mennä läpi koko organisaation. Tämä on suuri haaste, joka

voi toimia vain palautteen kautta. Esimiesten tulee antaa ja kysyä palautetta, jos työntekijöiden toiminta ei ole arvopohjan mukaista. (Muutos ja menestys 2006, 52-53.)

Jotta muutos saadaan vietyä koko organisaation läpi, tulee yrityksen johdon ymmärtää johtajuuden käsite samalla tavalla. Aikomuksen ja vaikutuksen yhteisymmärrys ja esimerkin voima vaikuttavat voimakkaasti muutoksen aikaansaamiseen. Avainasia on, että johtajuus on muutakin kuin asioiden manageerausta. Mitä lähemmäksi mennään muutosjohtajuutta, sitä tärkeämpiä ovat sosiaaliset taidot ja aikomuksen muuttaminen vaikutukseksi. Arvoja voidaan soveltaa erilaisissa paikoissa huolimatta siitä puhutaanko tuotannosta, myynnistä tai markkinoinnista. Esimerkiksi yksilön kunnioitus voi toteutua joka paikassa. Arvojen vieminen käyttäytymiseen lähtee ylimmän johdon vaikutuksesta ja esimerkistä. Vaikka suuria muutoksia ei kukaan tee yksin, on yrityksen johdon prioriteetilla merkittävä vaikutus. On todella harvinaista, että muutos pystytään tekemään alhaalta päin. (Muutos ja menestys 2006, 53.)

6 Toiminta – muutoksen tärkein tekijä

6.1 Muutoksen toteuttaminen

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään paljon termiä **execution**, jonka suomenkielinen vastine voisi olla esimerkiksi toteuttaminen tai täytäntöönpano. Vielä parempi suomenkielinen sana voisi olla yksinkertaisesti toiminta. Muutoksen kannalta toiminta ja teot ovat merkittäviä asioita. Tehokkaaseen toimintaan orientoituneet yritykset muuttuvat nopeammin ja muutostarpeet havaitaan paremmin, koska koko organisaatio on lähellä jokapäiväistä käytännön toimintaa. (Bossidy & Charan 2002, 7-8.)

Kun haluttu muutos ei toteudu ja liiketoiminta ei kehity oikeaan suuntaan, yleensä selityksenä on väärä strategia. Itse strategia ei kuitenkaan usein ole syy epäonnistumiseen. Suurempi syy on siinä, että strategiaa ei ole toteutettu oikein. Strategian toteuttaminen ei ole aina helppoa, mutta pelkän strategian syyttäminen on usein helppo selitys. Sen sijaan hankalampi selitys on, että strategia oli oikea, mutta työntekijät eivät pystyneet toteuttamaan strategiaa. (Bossidy & Charan 2002, 14-15.)

Liikemaailmassa on muutosta enemmän kuin koskaan ja kaikki puhuvat muutoksesta. Pelkkä muutoksesta puhuminen ja erilaisten muutosmallien luominen eivät kuitenkaan vielä aikaansaa muutosta – tärkein tekijä on toiminta. Täytyy tarttua toimeen ja saada asiat tehdyksi, jotta haluttu muutos saadaan aikaan. Ilman toimintaa uudet ideat, strategiat ja muutostyökalut eivät tuota mitään lisäarvoa. Positiivisen muutoksen sijaan tapahtuu muutos huonompaan, koska epäonnistuminen vie energiaa organisaatiosta. Jos epäonnistuminen on toistuvaa, tuhoaa se lopulta organisaation. Tästä syystä asiat täytyy viedä loppuun saakka, eikä tekemistä pidä lopettaa pelkän hyvän strategian

luomiseen. (Bossidy & Charan 2002, 19.) Sitkeä tekeminen on tärkeä vaihe, jotta muutos onnistuu.

Pyrkimysten ja tulosten välinen linkki on toiminta. Tehokas ja kurinalainen toiminta on edellytys sille, että yritys saavuttaa visionsa. Esimiesten tulee osallistua toimintaan ja tekemiseen oman roolinsa kautta. Jos esimies miettii vain strategiaa ja tilastoja omassa huoneessaan, ei tulos ole paras mahdollinen. Esimiehen tulee myös osallistua, jotta ryhmän suorituksesta tulee paras mahdollinen. Huonoa johtajaa voidaan verrata urheilujoukkueen valmentajaan, joka keskittyy ainoastaan uusien pelaajasopimusten tekemiseen toimiston kautta, eikä panosta itse valmentamiseen. Hyvä valmentaja on tehokas, koska hän on koko ajan tekemisissä pelaajien kanssa. Myös esimiehen tulee tuntee alaisensa, jolloin hän voi antaa oikeaa palautetta ja auttaa työntekijöitä kehittymään. (Bossidy & Charan 2002, 24-25.) Toiminta ja suorittaminen koskevat työntekijöiden lisäksi myös esimiehiä. Jos esimiehet eivät suorita töitään hyvin, sitä ei voida odottaa myöskään heidän alaisilta. Tehokas toiminta ja asioiden saattaminen loppuun täytyisi olla koko organisaation tapaa toimia.

6.2 Uskalla johtaa ja aloita heti

Itseluottamus ja rohkeus ovat tärkeässä roolissa johtajuudessa. Kehittääksemme osaamistamme tarvitsemme rohkeutta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, ottaa riskejä ja kokeilla uutta. Itseluottamus vaikuttaa positiivisesti kaikkiin osaamisalueisiin. Huono itseluottamus aiheuttaa stressiä ja epävarmuus aiheuttaa ongelmia muun muassa päätöksenteossa. Tämä voi johtaa helposti epäonnistumisen negatiiviseen kierteseen. Rohkean johtamisen kautta on mahdollista parantaa itseluottamusta ja päästä onnistumisen positiiviseen kierteseen. Vaikeita tilanteita ei tule pelätä, sillä epätavalliset tilanteet opettavat olennaisia asioita johtajuudesta. ”Hyvä johtaja on keitetty monessa liemessä.” Johtamisesta oppii tehokkaimmin uusien haasteellisten tilanteiden kautta. Vaikeissa tilanteissa joutuu toimimaan

vähäisen aikaisemman kokemuksen varassa ja itsensä täytyy laittaa täydellisesti peliin. Hyväksi johtajaksi kehittyminen edellyttää vaikeiden tilanteiden rohkeaa kohtaamista ja niistä selviämistä. Muutoksen toteuttaminen edellyttää rohkeutta johtaa ja mennä omalle epämukavuusalueelle. Tätä kautta voi selviytyä voittajaksi. Kun yritys voittaa, myös ihmiset kasvavat ja kukoistavat. Kun yritys kärsii tappiota, koko henkilöstö tuntee sen nahoissaan ja ihmiset kärsivät. (Welch 2005, 11-12; Sydänmaanlakka 2006, 160-172.)

Jotta muutokseen saadaan liikevoimaa, tulee aluksi keskittyä nopeaan ja helppoon tekemiseen. Nopeat ja helpot toimet eivät vaadi uusia resursseja ja ne voidaan aloittaa heti. Yleensä nykyisiä resursseja ja työkaluja voidaan käyttää erilaisella tavalla, jolloin muutostoimenpiteet voidaan aloittaa välittömästi. Jos ensimmäiset toimenpiteet ovat toimivia ja niistä saatu palaute on muutoksen kannalta hyvää, tulee toimintaa viedä eteenpäin. Pääasia on, että asioita saadaan liikkeelle, jolloin syntyy muutosta eteenpäin vievää liikevoimaa. Tämän jälkeen voidaan siirtyä suurempiin toimenpiteisiin, joissa tarvitaan tarkempaa suunnittelua. Nopeasti toteutettavilla toimenpiteillä on se etu, että samalla ihmiset alkavat omaksua ja kehittää uusia taitoja, joita vastaisuudessa tarvitaan entistä enemmän. Nykymaailma edellyttää, että useimmat meistä tarvitsevat uutta osaamista. Teot ovat muutostahdon mittari, eivät puheet. Aitoja muutostahdon merkkejä ovat valppaus, johtaminen heti ja ennen kaikkea toimeenpano. (Kotter 2009, 140-142.)

7 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

7.1 Tutkimuksen kohdeyritys

Tämän tutkimuksen kohdeyritys on Lindorff Oy, joka on johtava saatavien hallintaan liittyvien palvelujen tarjoaja Suomessa ja Euroopassa. Lindorffin palvelut kattavat myynnin ja taloushallinnon toiminnot asiakastietojen hallinnasta ja asiakasvalinnasta laskutukseen, perintään ja saatavien oston. Lindorff toimii 11 Euroopan maassa ja työllistää noin 2200 työntekijää. Vuonna 2010 konsernin liikevaihto oli 390 miljoonaa euroa. Suomessa liiketoimintaa on ollut vuodesta 1966 alkaen ja pääkonttori sijaitsee Turussa. Suomessa Lindorff työllistää noin 460 alan ammattilaista. (Lindorff Lyhyesti. [viitattu 4.4.2011].) Lindorff on kasvuyritys ja henkilöstömäärä kasvaa koko ajan.

Lindorffin missiona on auttaa ihmisiä tyydyttämään tarpeitaan vaihdantaan ja luottoon perustuvilla markkinoilla. Käytettävissä olevan rahan määrä ratkaisee ihmisten ostovoiman, jota voidaan vahvistaa lainaamalla rahaa tai ostamalla luotolla. Tämä menettely palvelee ostajaa, myyjää sekä rahoittajaa. Toiminta perustuu luottamukseen sitä kohtaan, että luotonsaaja pystyy ja haluaa myöhemmin maksamaan saamansa etuuden sovittulla tavalla. Lindorff auttaa asiakkaitaan näissä toiminnoissa ja mahdollistaa siten vaihdantaan ja luottoon perustuvan yhteiskunnan toimintoja. Lindorffin visio on olla alansa johtava toimija Suomessa ja Euroopassa mitattuna palvelujen laajuudella, liikevaihdolla sekä liikevoitolla. (Lindorff Way in Success 2009, 6.)

7.2 Lindorff Oy:n arvot

Lindorffin neljä arvoa on johdettu seuraavista asioista: mitä pidämme tärkeinä, mihin keskitymme ja miten kohtaamme toisemme, asiakkaamme ja muut sidosryhmät. Seuraavassa on kerrottu ja kuvattu Lindorff Oy:n neljä arvoa suoraan Lindorff Way in Successin mukaisesti.

Professional – Ammattimainen

- Noudatamme korkeaa etiikkaa kaikissa suhteissamme asiakkaisiin, velallisiin ja kumppaneihin.
- Tarjoamme parasta mahdollista palvelua ja ylitämme asiakkaiden aikataulu- ja laatuodotukset
- Toimimme vastuuntuntoisesti ja luotettavasti

Customer-Oriented – Asiakaslähtöinen

- Teemme läheistä yhteistyötä asiakkaidemme kanssa, määrittelemme heidän tarpeensa ja tarjoamme parhaat mahdolliset ratkaisut.
- Tunnumme asiakkaidemme tarpeet perinpohjaisesti, joten voimme jatkuvasti kehittää tarjontaamme ja luoda uusia palveluja.
- Suhtaudumme muutoksiin avoimesti ja suuntaamme katseemme tulevaan.

Performance-Oriented – Tuloshakuinen

- Keskitymme toimintaan, prosesseihin ja tuloksiin.
- Tuloshakuinen toimintaperiaattemme takaa jatkuvan kehityksen.
- Pidämme lupauksemme ja teemme kaiken voitavamme niiden eteen.

Caring – Yksilöä kunnioittava

- Välitämme asiakkaista, velallisista, kumppaneista sekä kollegoista ja kunnioitamme heitä.

- Vastaamme heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa sekä heidän asettamiinsa haasteisiin.
- Aito omistautuneisuutemme ja innostuksemme luo rakentavia, positiivisia ja kestäviä suhteita.

(Lindorff Way in Success 2009, 7.)

Arvot ohjaavat toimintaa ja niillä on merkittävä vaikutus myös muutosjohtamisessa. Jokaisen Lindorffilaisen tulisi tietää Lindorffin arvot ja niitä tulisi toteuttaa jokapäiväisessä työssä. Ryhmäesimiehillä on erityisen tärkeä rooli arvojen viemisessä osaksi normaalia toimintaa.

7.3 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelma

Liiketoiminnassa muutos on pysyvä tila, mikä pitää paikkansa myös Lindorff Oy:ssä. Kohdeyrityksen tarjoamat palvelut ovat laajentuneet perinnästä asiakastietojen hallintaan ja valintaan, laskutukseen sekä saatavien oston. Uusia työtehtäviä syntyy tasaisesti ja henkilöstömäärä kasvaa koko ajan. Myös sisäiset tehtävävaihdot ovat yleisiä, joten organisaatio muuttuu säännöllisesti. Lisäksi prosessit ja toiminnot kehittyvät jatkuvasti, mikä tuo myös omat haasteensa liiketoiminnan johtamiseen.

Organisaation ja liiketoiminnan muutoksista johtuen Lindorffilla on päätetty panostaa vahvasti myös esimiestyöhön. Ryhmäesimiesten tehtäviä on luotu lisää, jotta jokaisella työntekijällä olisi selkeä esimies ja vastaavasti esimiehillä olisi sopivan kokoinen ryhmä johdettavana. Jokaisella Lindorff Oy:n ryhmäesimiehellä on 10-15 työntekijän ryhmä johdettavana. Ryhmäesimiehillä ei ole aikaisemmin ollut varsinaista esimiesroolia ja vastuuta, mutta kuluvana vuonna roolit on muutettu puhtaasti esimiesrooleiksi. Suurimmalla osalla ryhmäesimiehistä on varsin vähän aikaisempaa kokemusta johtamisesta, joten roolinmuutos on suuri haaste monelle uudelle ryhmäesimiehelle. Nykypäivän

jatkuva muutos liike-elämässä tekee uusien ryhmäesimiesten johtamistyöstä entistä haasteellisempaa. Nämä tekijät muodostavat tämän opinnäytetyön tutkimusongelman. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää erityisesti ryhmäesimiestasolla esiintyvät muutosjohtamisen haasteet. Lisäksi tavoitteena on kehittää ideoita, joiden avulla voidaan rakentaa muutosjohtamisen työkaluja Lindorff Oy:n ryhmäesimiehille.

7.4 Tutkimusmenetelmä

Liiketaloustieteellisen tutkimuksen yhtenä laadullisena menetelmänä on tapaus- eli casetutkimus. Tapaus tai case on yleensä yritys, mutta se voi olla myös osasto, henkilö tai tapahtuma. Tutkimusaineiston keräämismenetelmä valitaan siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Casetutkimusta voidaan tehdä sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. (Koskinen ym. 2005, 154-157.)

Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka rinnastetaan tapaustutkimukseen, koska molemmissa menetelmissä on samoja piirteitä. Myös toimintatutkimuksessa kohteena voi olla tapaus, joka on esimerkiksi yritys tai osasto. Casetutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnointaja, joka ei itse osallistu tutkittavan ilmiön toimintaan. Sen sijaan toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. Lisäksi toimintatutkimuksessa pyritään ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. (Kananen 2009, 23.)

Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat **toiminnan kehittäminen (muutos)**, **yhteistoiminta** ja **tutkimus**. Parhaiten toimintatutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimuksen kysymykset ovat yleensä tyypillisiä johtamiseen tai esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Tutkimustulokset saadaan perinteisin tiedonkeruumenetelmin, kyselyiden ja haastattelujen kautta. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse

mukana toiminnassa, joten myös havainnointi on yksi tiedonkeruumenetelmä. (Kananen 2009, 9-13.) Toimintatutkimuksen lähtökohtana on usein tiedostaa se, missä tilanteessa yhteisö tai organisaatio on ja mitkä tekijät vaikuttavat muutokseen. Toimintatutkimuksen erityispiirre on se, että siinä tavoitellaan tietoisesti muutosta ja toiminnan kehittämistä. Perinteisen tutkimuksen tuottamat tulokset puolestaan jäävät lähes aina toteavalle ja teoreettiselle tasolle. (Kuusela 2005, 34.)

Toimintatutkimus tähtää toiminnan muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmaksi. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja se suuntautuu käytäntöön. Toimintatutkimus on prosessi, jossa tutkija kuuluu kehittämishankkeen sisäpuolelle. Parhaiten toimintatutkimus soveltuu sellaisiin hankkeisiin, joissa on kysymys ryhmässä tai muussa yhteisössä tapahtuneen muutoksen yhteistoiminnallisesta prosessoinnista ja arvioinnista. (Anttila 2007, 135-137.)

Miettiessäni parhaiten tarkoitukseen sopivaa tutkimusmenetelmää päädyin lopuksi toimintatutkimukseen (action research). Toimintatutkimus soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi tässä opinnäytetyössä. Tutkimusongelmana on selvittää muutosjohtamiseen liittyvät haasteet erityisesti ryhmäesimiestasolla ja tavoitteena on johtamistyön kehittäminen sekä parantaminen. Myös tutkija itse oli kohdeyrityksessä ryhmäesimiehen roolissa kesäkuuhun 2010 asti, joten toimintatutkimus on sopiva menetelmä tutkimuksen toteuttamiseen.

7.5 Tutkimusaineiston kerääminen

Toimintatutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä sekä kvalitatiivisilla että kvantitatiivisilla menetelmillä. Tässä tutkimuksessa aineistoa on tarkoitus kerätä kyselyn, haastattelujen ja havainnoin avulla. Kyselyn runkona käytetään Kotterin ajatusta muutoksen portaista, mutta lisäksi tarkastellaan lähemmin johtamista ja arvoja. Kolmen aineistonkeruumenetelmän käytöllä pyritään

luotettaviin tuloksiin triangulaation idean mukaisesti. Triangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimuksessa käytetään useampaa menetelmää tulosten saavuttamiseen, jolloin tuloksia voidaan pitää myös luotettavina. (Anttila 2007, 143.)

Lindorff Oy:n ryhmäesimiehille tehdään laaja kysely liittyen tässä opinnäytetyössä esitettyihin muutosjohtamisen teemoihin. Kysely toteutetaan verkkokyselynä, jolloin siihen on helppo vastata. Kyselyn lisäksi osaa ryhmäesimiehistä haastatellaan, jolloin halutuista aihealuista saadaan syvällisempää tietoa. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Tässä tutkimuksessa teemat on johdettu Kotterin muutoksen portaista sekä johtamisesta ja arvoista. Liiketaloustieteissä teemahaastattelu on ollut jo pitkään käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruumenetelmä. Teemahaastattelun suosio ja tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman kokonaisvaltaista kontrollointia. Hyvin suunniteltu ja toteutettu haastattelu on myös motivoiva kokemus, johon ihmiset on helppo saada suostumaan. (Koskinen ym. 2005, 104-105.)

Omaan työnkuvaani kuuluu osittain tiivis yhteistyö eri osastojen kanssa, joten verkkokyselyn ja haastattelujen lisäksi olen käyttänyt hyödyksi myös havainnointia. Kommunikoin viikoittain useiden ryhmäesimiehien, osastopäälliköiden ja myös muiden työntekijätasojen kanssa. Lisäksi kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut ovat hyviä tilanteita vaihtaa ajatuksia. Käyn myös säännöllisesti lounaalla eri ihmisten kanssa, jolloin tulee puhuttua paljon myös työhön liittyvistä asioista.



8 Tutkimustulokset

8.1 Verkkokysely ja haastattelut

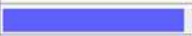

Verkkokyselylomake (Liite 1) lähetettiin sähköpostilinkkinä 28 ryhmäesimiehelle. Sähköpostin saatteessa kerrottiin tutkimuksesta ja myös tutkimuksen tarkoitus sekä tavoitteet avattiin. Taulukossa 1. on esitetty vastaajien taustatiedot.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot (Verkkokysely 1.4.2010)



Sukupuoli:

	Vastaus	Lkm	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	mies	11	47,83%					
2.	nainen	12	52,17%					
		23	100%					


Ikä:

	Vastaus	Lkm	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	18 - 24	0	0,00%					
2.	25 - 29	8	34,78%					
3.	30 - 35	14	60,87%					
4.	36 -	1	4,35%					
		23	100%					

Olen työskennellyt Lindorffilla:

	Vastaus	Lkm	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 - 2 vuotta	5	21,74%					
2.	3 - 4 vuotta	9	39,13%					
3.	yli 4 vuotta	9	39,13%					
		23	100%					

Olen työskennellyt esimiehenä Lindorffilla:

	Vastaus	Lkm	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 - 2 vuotta	20	86,96%					
2.	3 - 4 vuotta	2	8,70%					
3.	yli 4 vuotta	1	4,35%					
		23	100%					

Kyselyyn vastasi 23 henkilöä, joten vastausprosentti oli 82 %. Vastaajista 11 henkilöä oli miehiä ja 12 henkilöä naisia. Ryhmäesimiehistä 20 henkilöä on toiminut Lindorffilla esimiehenä 1-2 vuotta, 2 henkilöä 3-4 vuotta ja 1 henkilö yli 4 vuotta. Kaikki työtehtävät ja roolit mukaan lukien vastanneista 9 henkilöä oli työskennellyt Lindorffilla yli 4 vuotta ja 5 henkilöä 1-2 vuotta. Myös 3-4 vuotta

työskennelleiden määrä oli 9 henkilöä. Voidaan siis todeta, että esimiestehtävässä suurin osa vastanneista on vielä varsin kokemattomia. Vastaajista 8 henkilöä oli iältään 25-29 vuotiaita, 14 henkilöä 30-35 vuotiaita ja 1 henkilö yli 36 vuotias.

Vaihtoehtokysymyksissä vastausvaihtoehtona käytettiin 4-portaista Likertin asteikkoa :

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Jokseenkin samaa mieltä
- 4. Täysin samaa mieltä

”En osaa sanoa” -vaihtoehto on jätetty tarkoituksella pois, jotta kaikista osaluista saadaan kaikilta vastanneilta mielipide. Tätä kautta kyselystä saadaan enemmän irti ja myös vastaajat joutuvat miettimään kysymyksiä enemmän, koska jokaisessa kohdassa on otettava kantaa.

Kyselyn lisäksi haastattelin seitsemää ryhmäesimiestä. Kaikki haastatellut henkilöt saivat ennen haastattelua teemahaastattelun runko -lomakkeen (Liite 2). Valitsin haastateltavat tarkoituksella eri osastoilta, jotta tutkimukseen saadaan kattavasti tietoa. Haastatellut ryhmäesimiehet edustivat seuraavia ryhmiä:

- Front Office / Laskutusasiakaspalvelu
- Front Office / Velallisasiakaspalvelu (kirjalliset kontaktit)
- Front Office / Velallisasiakaspalvelu (puhelinkontaktit)
- Omat saatavat

- Back Office / Asiakasvarat
- Back Office / Tallennus
- Back Office / Täytäntöönpano

Haastateltavat edustivat laajaa läpileikkausta tuotannon organisaatiosta (liite 3), minkä kautta tutkimuksesta saadaan luotettavampi. Myös myyntiorganisaatiossa oli verkkokyselyn toteutuksen aikaan (huhtikuu 2010) ryhmäesimiehiä, mutta tilanne muuttui elokuussa 2010 tehdyn organisaatiomuuksen myötä. Tällä hetkellä myyntiorganisaatiossa ei ole ryhmäesimiehiä, joten haastateltavat valittiin tarkoituksella tuotannon puolelta. Laskutus- ja velallisasiakaspalvelu liittyvät vahvasti kommunikointiin laskutus- ja velallisasiakkaiden kanssa. Velallisasiakaspalvelussa hoidetaan inbound- ja outbound-puhelut sekä kirjalliset kontaktit. Molemmat ryhmät kuuluvat Front Office -osastoon. Omat saatavat -osasto on erikoistunut ostettujen saatavakantojen perintään, mutta osastolla ollaan samalla tavalla tekemisissä velallisasiakkaiden kanssa kuin varsinaisessa velallisasiakaspalvelussa. Asiakasvaroissa käsitellään suorituksia ja rahaliikennettä, tallennuksessa tallennetaan perintään tulevat toimeksiannot ja täytäntöönpano huolehtii saatavien toimittamisesta ulosottovirastojen perittäväksi. Haastattelujen avulla pyrin saamaan täydentävää tietoa verkkokyselyn tuloksiin. Haastattelut kestivät 31-50 minuuttia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluja ei ollut tarpeellista litteroida pilkun tarkkuudella, vaan olen poiminut haastatteluista ne osiot, jotka antoivat lisätietoa verkkokyselyn vastauksiin.

8.2 Muutostarpeet

Taulukossa 2. on esitelty muutostarpeisiin liittyvät vastaukset verkkokyselystä. Suurin osa ryhmäesimiehistä kommunikoi päivittäin alaistensa ja kollegoiden kanssa. Sen sijaan oman esimiehen kanssa ei kommunikoida päivittäin. Vastausten perusteella myös koettiin, että ryhmissä on muutostarpeita ja nykytilanteeseen ei olla täysin tyytyväisiä. Muutostarpeista esiin nousivat prosessien kehittäminen ja selkeyttäminen, työn organisointi ja toimenkuvien

selkeyttäminen. Myös vastuullistaminen sekä positiivisen asenteen ja ajattelutavan löytäminen koettiin tärkeäksi.

Taulukko 2. Muutostarpeet (Verkkokysely 1.4.2010)

	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	Total
Olen selvillä ryhmäni muutostarpeista. (avg: 3,26)					100 %
Kommunikoin päivittäin alaisteni kanssa. (avg: 3,83)					100 %
Kommunikoin päivittäin kollegojeni kanssa. (avg: 3,65)					100 %
Kommunikoin päivittäin esimieheni kanssa. (avg: 2,35)					100 %
Ryhmässäni on muutostarpeita tällä hetkellä. (avg: 3,26)					100 %
Olen tyytyväinen nykytilanteeseen. (avg: 2,52)					100 %
Total	42 %	36 %	16 %	6 %	

Kaikki haastatellut ryhmäesimiehet selvittävät muutostarpeita käytännön työn, viikkopalaverien ja päivittäisen kommunikoinnin kautta. Lisäksi muutostarpeita tulee myös oman esimieheltä ylhäältä annettuina. Myös henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat tärkeä kanava muutostarpeiden selvittämisessä. Palaute- tai kehityskeskusteluja pidetään työn luonteesta ja osastosta riippuen 2, 4 tai 12 kertaa vuodessa. (Pettersson 11.3.2011; Marttila 14.3.2011; Tjurin 22.3.2011; Hämäläinen 23.3.2011; Toivanen 25.3.2011; Aaltonen 29.3.2011; Ylä-Himanka 5.4.2011.)

Omat saatavat -osastolla palautekeskusteluja pidetään kuukausittain ja kokemukset ovat olleet hyviä. Henkilökohtainen palaveri antaa erinomaisen mahdollisuuden aidolle palautteelle ja myös muutostarpeita uskalletaan tuoda hyvin esiin. (Aaltonen 29.3.2011.)

Esimiehen kanssa kommunikoidaan lähes päivittäin ja velallisasiakaspalvelussa sekä laskutuspalvelussa ryhmäesimiehillä on joka aamu 15 minuutin palaveri oman esimiehen kanssa. Palaverissa käydään läpi edellinen päivä ja katsotaan miltä alkanut päivä näyttää muun muassa resurssien osalta. Sairastapauksiin pyritään reagoimaan välittömästi esimerkiksi siten, että kirjallisten ryhmästä siirretään henkilöitä vastaamaan puheluihin. (Pettersson 11.3.2011; Toivanen 25.3.2011; Ylä-Himanka 5.4.2011.)

Haastattelujen perusteella kaikissa ryhmissä on tällä hetkellä muutostarpeita. Esiin nousivat erityisesti resursseihin, työohjeiden päivittämiseen ja osaamisen laajentamiseen liittyvät tarpeet. Jos ryhmä on pieni, se on hyvin haavoittuvainen esimerkiksi poissaolojen vaikutuksesta. Tästä syystä on tärkeää, että perusosaaminen olisi mahdollisimman laaja-alaista, jotta sairaspotilaiden aikana kaikki tarvittavat tehtävät saataisiin tehtyä ainakin tyydyttävällä tavalla. (Marttila 14.3.2011; Tjurin 22.3.2011; Aaltonen 29.3.2011.)



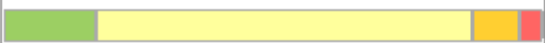
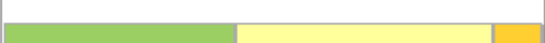
8.3 Analyysit ja päätökset

Taulukosta 3. on nähtävissä, että enemmistö kyselyyn vastanneista henkilöistä analysoi muutostarpeita ennen muutosprosessin aloittamista. Myös mittareita käytetään muutostarpeiden kartoittamisessa ja muutostarpeen analysoinnin jälkeen päätös muutosprosessin aloittamisesta pystytään tekemään helposti. Vaikka muutostarpeita analysoidaan, niin analyysimalleja ei juurikaan kartoittamisessa käytetä. SWOT-analyysi oli ainoa analyysimalli, joka mainittiin yhdessä avoimessa vastauksessa.

Myös itselläni on kokemusta, että analyysimalleja ei juurikaan käytetä apuna muutostarpeiden kartoittamisessa. Analyysimallien käytön sijasta päätökset

tehdään pitkälti oman esimiehen ja kollegojen välisten keskustelujen ja eri vaihtoehtojen vertailujen perusteella.

Taulukko 3. Analyysit ja päätökset (Verkkokysely 1.4.2010)

					Total
	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	
Analysoin muutostarpeet ennen muutosprosessin aloittamista. (avg: 3,39)					100 %
Käytän analyysimalleja muutostarpeiden kartoittamisessa. (avg: 1,74)					100 %
Kartoitan muutostarpeita mittareiden kautta. (avg: 3,00)					100 %
Kun muutostarve on analysoitu, pystyn tekemään helposti päätöksen muutosprosessin aloittamisesta. (avg: 3,35)					100 %
Total	27 %	43 %	18 %	11 %	




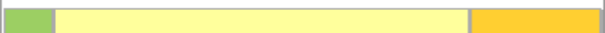
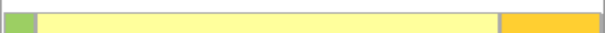

Kaikki haastatellut ryhmäesimiehet tekevät yleensä päätöksen muutosprosessin aloittamisesta yleisen järjestyksen perusteella. Pienemmissä asioissa päätös muutosprosessin aloittamisesta voidaan tehdä itsenäisesti ja tällöin prosessi saadaan myös nopeasti käyntiin. Jos muutos on laajempi ja siinä on mukana muita osastoja, muutosprosessin aloittaminen yleensä venyy ja joskus prosessi on jopa jäänyt kokonaan aloittamatta. Muutosprosessin aloittaminen kestää pidempään myös silloin, jos muutoshanke täytyy hyväksyttää omaa esimieheä ylemmällä tasolla. (Pettersson 11.3.2011; Marttila 14.3.2011; Tjurin 22.3.2011; Hämäläinen 23.3.2011; Toivanen 25.3.2011; Aaltonen 29.3.2011; Ylä-Himanka 5.4.2011.)

Mittareiden avulla pystytään seuraamaan muun muassa resurssitarpeita. Velallisasiakaspalvelussa on ollut kohtuullisen paljon vaihtuvuutta ja välillä on ollut haasteellista, että resurssit ovat olleet koko ajan riittävät. Tässä mittareiden seuraaminen on auttanut ja muuttuviin resurssitarpeisiin on pystytty reagoimaan ajoissa. Jos esimerkiksi kontaktimäärien trendi on ollut kasvava, mittareita seuraamalla on pystytty ennakoimaan ja rekrytointiprosessi on aloitettu hyvissä ajoin. (Pettersson 11.3.2011.)

8.4 Visio ja strategia

Taulukko 4. kuvaa, että suurin osa ryhmäesimiehistä on sisäistänyt Lindorffin vision ja strategian. Visio koetaan selkeäksi, motivoivaksi ja kannustavaksi. Kyselytuloksista kuitenkin nähdään, että strategiaa ei ole helppo kommunikoida alaisille ja myös strategian toteuttaminen koetaan haastavaksi. Lisäksi koetaan, että strategia ei motivoi riittävästi työntekijöitä.

Taulukko 4. Visio ja strategia (Verkkokysely 1.4.2010)

					Total
	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	
Olen sisäistänyt Lindorffin vision. (avg: 3,61)					100 %
Lindorffin visio on selkeä, motivoiva ja kannustava. (avg: 3,39)					100 %
Olen sisäistänyt ja ymmärtänyt oman organisaationi strategian. (avg: 3,61)					100 %
Strategia on helppo kommunikoida alaisille. (avg: 2,87)					100 %
Lindorffin strategiaa on helppo toteuttaa ja strategia ohjaa toimintaa kohti visiota. (avg: 2,87)					100 %
Strategia motivoi työntekijöitä. (avg: 2,48)					100 %
Total	30 %	54 %	15 %	1 %	

Strategiaa koetaan liian irralliseksi omasta työstä, eikä omaa työtä osata yhdistää strategiaan. Työntekijät kyllä ymmärtävät strategian, mutta se ei riitä motivoimaan parempaan suoritukseen. (Hämäläinen 23.3.2011.)

Strategiaa on sinällään helppo toteuttaa, koska henkilökohtaiset tavoitteet on johdettu strategiasta ja toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään päivittäin. Työntekijät eivät kuitenkaan miellä toteuttavansa strategiaa. Enemmän ajatellaan, että tullaan vain töihin ja hoidetaan hommat. Oman työn merkitystä strategian toteuttamisessa ei ajatella, eikä strategiaa pidetä motivoivana tekijänä. (Ylä-Himanka 5.4.2011.)

Työntekijöitä kiinnostaa vain henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen, eikä strategiaa osata yhdistää omiin tavoitteisiin. Strategia koetaan ylätason asiaksi, joka jää kauaksi arjen tekemisestä. Oma rooli ja työtehtävä katoaa helposti suureen massaan, mikä myös vaikeuttaa oman työn yhdistämistä strategiaan. (Marttila 14.3.2011; Tjurin 22.3.2011.)

8.5 Tavoitteet ja mittarit

Kyselytulosten (taulukko 5.) perusteella alaisille on määritelty hyvin mitattavat tavoitteet ja niiden liittyminen strategian toteuttamiseen ymmärretään hyvin. Kaikki eivät kuitenkaan ole saaneet omalta esimieheltä mitattavia tavoitteita. Lisäksi tavoitteet eivät ole kaikkien mielestä täysin realistisia ja motivoivia.

Myös omien havaintojen ja kokemusten perusteella tavoitteet eivät motivoi samalla tavalla kaikkia työntekijöitä. Olen itse toiminut ryhmäesimiehenä velallisasiakaspalvelussa ja minulla on kokemusta kolmen eri ryhmän johtamisesta. Kaikissa ryhmissä oli henkilöiden välisiä eroja siinä miten asetetut tavoitteet motivoivat. Kaikki eivät myöskään pitäneet tavoitteita realistisina.

Tämä näkyi myös siinä, että henkilökohtaisissa suorituksissa oli hyvin suuria eroja työntekijöiden välillä.

Taulukko 5. Tavoitteet ja mittarit (Verkkokysely 1.4.2010)

					Total
	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	
Olen saanut esimieheltäni mitattavissa olevat tavoitteet. (avg: 2,83)					100 %
Ryhmäni jäsenille on määritetty mitattavat tavoitteet. (avg: 3,35)					100 %
Ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät strategiaan. (avg: 3,48)					100 %
Tavoitteeni ovat realistiset ja motivoivat. (avg: 2,96)					100 %
Total	40 %	40 %	14 %	5 %	



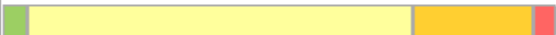
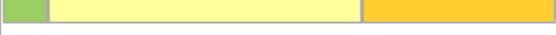
Haastatellut ryhmäesimiehet pitävät tavoitteita realistisina, mutta ryhmän jäsenten välillä on yksilöllisiä eroja. Tavoitteet koetaan myös kannustaviksi vain tiettyyn rajaan asti. Tavoitteiden toteutumista seurataan viikoittain ja tarpeen mukaan myös päivätasolla. Tavoitteista annetaan myös palautetta ryhmän jäsenille viikoittain. Ryhmätasolla tavoitteet on saavutettu hyvin, mutta yksilötasolla on suuria eroja. Tavoitteet motivoivat paremmin niitä henkilöitä, jotka saavuttavat ne säännöllisesti. (Pettersson 11.3.2011; Toivanen 25.3.2011; Aaltonen 29.3.2011.)

8.6 Kulttuurin huomioiminen muutoksessa

Taulukosta 6. voidaan nähdä , että suurin osa ryhmäesimiehistä näyttää muutostilanteessa positiivista esimerkkiä omalle ryhmälle. Alaiset myös tunnetaan hyvin ja tiedetään miten kukin henkilö ryhmässä suhtautuu muutokseen. Kyselytuloksia katsomalla voidaan päätellä, että ryhmän jäsenten

suhtautuminen muutoksiin voisi olla positiivisempaa ja myös Lindorffin yrityskulttuuri voisi olla muutosmyönteisempi.

Taulukko 6. Kulttuurin huomioiminen muutoksessa (Verkkokysely 1.4.2010)

					Total
	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	
Näytän muutostilanteissa positiivista esimerkkiä ryhmälleni. (avg: 3,70)					100 %
Tunnen ryhmäni ja tiedän miten kukin alaiseni suhtautuu muutokseen. (avg: 3,48)					100 %
Ryhmäni suhtautuminen muutoksiin on positiivista. (avg: 2,74)					100 %
Lindorffilla on muutosmyönteinen yrityskulttuuri. (avg: 2,74)					100 %
Total	35 %	48 %	16 %	1 %	

Muutoksiin suhtaudutaan negatiivisesti silloin, jos muutos koskettaa työntekijää henkilökohtaisesti. Usein muutokseen yhdistetään pelko, että työmäärä lisääntyy tai saavutettuja etuja menetetään. Myös se koetaan huonoksi asiaksi, että muutoksista ei yleensä viestitä riittävästi. Varsinkin ylhäältä päin annetuista muutosprosesseista viestitään vasta viime hetkellä, jolloin työntekijöille ei jää aikaa valmistautua muutokseen. Toisaalta muutoksia ollut niin paljon, että kaikkia muutoksia ei enää huomioida ollenkaan ja niihin ei suhtauduta tarvittavalla vakavuudella. (Tjurin 22.3.2011; Hämäläinen 23.3.2011; Ylä-Himanka 5.4.2011.)

Myös itselläni on kokemusta useasta tiedotustilaisuudesta, jossa on kerrottu heti alkavasta muutoksesta. Päätös muutosprosessin tekemisestä on tehty ylemmän johdon tasolta, mutta muutostarpeen kartoittamiseen ei ole osallistettu

laajemmin henkilöstöä. Muutos on usein perusteltu ylemmän johdon tasolta, mutta aina kaikkia käytännön työhön vaikuttavia asioita ei ole huomioitu riittävän hyvin. Lopullinen päätösvalta tulee olla johdolla, mutta monet huonot päätökset voitaisiin välttää kysymällä myös työntekijöiden mielipidettä.

8.7 Muutokseen vaikuttaminen

Taulukon 7. perusteella osassa ryhmiä esiintyy jarrumiehiä ja muutospelkoa. Suurin osa kyselyyn vastanneista ryhmäesimiehistä osaa kommunikoida muutoksen positiiviset puolet ja saa ihmiset uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen. Ryhmäesimiehet kokevat, että heillä on vahva muutostahto ja he saavat positiivisen muutosasenteen tarttumaan myös ryhmään.

Taulukko 7. Muutokseen vaikuttaminen (Verkkokysely 1.4.2010)

	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	Total
Ryhmässäni esiintyy muutosvastarintaa ja "jarrumiehiä". (avg: 2,70)					100 %
Osaan kommunikoida muutoksen positiiviset puolet ja saan ihmiset uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen. (avg: 3,22)					100 %
Ryhmässäni esiintyy muutospelkoa. (avg: 2,83)					100 %
Minulla on vahva muutostahto ja saan usein positiivisen muutosasenteen tarttumaan ryhmääni. (avg: 3,09)					100 %
Total	16 %	65 %	16 %	2 %	

Muutosvastarinta syntyy negatiivisen suhtautumisen kautta. Yleensä koetaan, että muutos on uhka henkilökohtaisella tasolla. Varsinaisia jarrumiehiä ei ole ja muutosvastarintaan voi vaikuttaa perustelemalla hyvin muutokset syyt ja kertomalla mitä muutoksella tavoitellaan. Tällöin muutos on helpompi hyväksyä

ja myös käytännön kautta on huomattu, että usein pelot ja uhkakuvat ovat olleet turhia. (Pettersson 11.3.2011; Marttila 14.3.2011; Aaltonen 29.3.2011.)

8.8 Muutosesteiden voittaminen

Taulukossa 8. on nähtävissä, että enemmistö kyselyyn vastanneista ryhmäesimiehistä hyväksyy uudet kovemmat tavoitteet ja osaa perustella ne myös alaisille. Myös vanhoista toimintatavoista pystytään luopumaan helposti. Tavoitteita ei myöskään pidetä epärealistisina, vaikka niitä ei heti saavuteta. Motivaatiota on haastavaa ylläpitää, jos muutosprosessi kestää suunniteltua pidempään.

Taulukko 8. Muutosesteiden voittaminen (Verkkokysely 1.4.2010)

					Total
	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	
Pystyn luopumaan helposti vanhoista toimintatavoista. (avg: 3,22)					100 %
Hyväksyn helposti uudet kovemmat tavoitteet ja osaan perustella ne myös ryhmälleni. (avg: 3,22)					100 %
Jos en pääse nopeasti tavoitteisiin, pidän tavoitteita epärealistisina. (avg: 1,78)					100 %
Menetän motivaationi, jos muutosprosessi kestää suunniteltua pidempään. (avg: 2,04)					100 %
Total	13 %	42 %	33 %	12 %	

Haastateltujen mukaan vanhoista toimintatavoista on usein luovuttu helposti, mutta toisaalta usein on myös tehty liian hätiköityjä päätöksiä. Tarkkoja



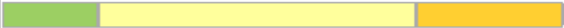

analyysseja uusien toimintatapojen paremmuudesta ja hyödyistä ei ole selvitetty ja asioita on tehty usein kokeilemalla. Varsinkin suurempiin muutoksiin liittyy usein IT-muutostyöt, jolloin monet pienemmälle prioriteetille jääneet muutostarpeet siirtyvät jopa vuosilla eteenpäin ja jotkut hankkeet jäävät toteutumatta kokonaan. Ylempi johto ei aktiivisesti tiedota muutosehdotuksien ja -hankkeiden tilannetta, mikä vaikeuttaa kommunikointia oman ryhmän jäsenille. Jos alaisille voitaisiin kertoa miten muutoshankkeet ovat edenneet, helpottaisi se myös ryhmän jäsenten motivaation ja muutostahdon ylläpitämistä. Tästä johtuen työntekijät olettavat, että asiat eivät etene ja luvutut muutokset jäävät tekemättä. Jos muutoshanke on lopetettu kesken, olisi se myös tärkeä tieto kertoa alaspäin. (Pettersson 11.3.2011; Marttila 14.3.2011; Tjurin 22.3.2011; Hämäläinen 23.3.2011; Toivanen 25.3.2011; Aaltonen 29.3.2011; Ylä-Himanka 5.4.2011.)

Olen myös itse tehnyt useita muutostyöpyyntöjä IT-osastolle, mutta suurin osa pyynnöistä on jäänyt toteutumatta. En ole myöskään saanut tietoa muutoshankkeen tilanteesta, ellen ole sitä itse aktiivisesti kysynyt.

8.9 Osaaminen ja kehittäminen

Taulukon 9. perusteella ryhmäesimiehet kokevat, että alaisilla on tarvittava osaaminen ja valmiudet tavoitteiden saavuttamiseksi. Odotukset ja motivaatio ovat suhteellisen hyvin tasapainossa tavoitteiden kanssa, joskin tilanne voisi olla hiukan parempi. Kyselyn perusteella halu, kyky ja mahdollisuudet saavuttaa asetetut tavoitteet ovat hyvät, mutta työympäristö voisi tukea paremmin motivaatiota.

Taulukko 9. Osaaminen ja kehittäminen (Verkkokysely 1.4.2010)

					Total
	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	
Ryhmälläni on tarvittava osaaminen ja valmiudet tavoitteiden saavuttamiseksi. (avg: 3,52)					100 %
Odotukseni ja motivaationi ovat tasapainossa tavoitteiden kanssa. (avg: 3,04)					100 %
Työympäristö tukee motivaatiotani. (avg: 2,91)					100 %
Minulla on halu, kyky ja mahdollisuudet saavuttaa minulle asetetut tavoitteet. (avg: 3,35)					100 %
Total	36 %	49 %	15 %	0 %	

Omalta esimieheltä voisi saada enemmän palautetta ja tukea johtamiseen. Esimiehen kanssa kommunikoidaan päivittäin, mutta osin ehkä juuri siitä johtuen varsinainen palaute on jäänyt puuttumaan – oma esimies olettaa, että palautetta ei ole tarvetta antaa, koska kommunikointia on muuten niin paljon. Kaikki aika ja kommunikointi menee päivittäisten asioiden selvittämiseen. Alaisille on saatu rakennettua hyvin toimiva kannustinjärjestelmä, jonka kautta voidaan palkita hyvistä suorituksista kuukausitasolla. Ryhmäesimiehillä vastaavaa järjestelmää ei ole, vaan palkitseminen tehdään vuosituloksen perusteella. Vuosi koetaan liian pitkäksi ajanjaksoksi, jotta kannustinjärjestelmä olisi motivoiva. Säännöllisellä palautteella sekä toimivalla kannustinjärjestelmällä olisi selvästi positiivinen vaikutus motivaatiotasoon. (Pettersson 11.3.2011; Hämäläinen 23.3.2011, Toivanen 25.3.2011; Ylä-Himanka 4.5.2011.)

Myös itselläni on kokemusta, että esimieheltä ei saa riittävästi palautetta. Otin asian esille edellisessä kehityskeskustelussa, minkä jälkeen olen saanut

palautetta jonkin verran enemmän. Omalla kohdallani asian esiintuomisesta on siis ollut hyötyä.

8.10 Johtaminen

Ryhmäesimiehet ymmärtävät hyvin oman roolinsa ja ovat sisäistäneet roolin mukaisen tehtävän. Johtamistilanteita on säännöllisesti ja suurin osa vastanneista ryhmäesimiehistä pitää viikoittain palaverin ryhmänsä kanssa. Alaisille annetaan palautetta viikoittain ja ryhmäesimiehet osaavat antaa myös rakentavaa palautetta. Päätöksiä uskalletaan tehdä ja asiat pyritään tekemään loppuun asti. Myös vaikeisiin ja negatiivisiin asioihin uskalletaan tarttua. Eikä niihin jätetä reagoimatta. Muutostarpeet osataan perustella ja koetaan, että ryhmä saadaan motivoitua muutokseen. Myös muutosvastarintaan reagoidaan välittömästi. Nämä havainnot on esitelty seuraavalla sivulla taulukossa 10.

Kyselyn avoimien vastausten perusteella haasteeksi koetaan alaisten motivointi sekä muutosten perustelu ja läpivienti pitkään Lindorffilla työssä olleiden työntekijöiden osalta. Vuosien varrella moni muutos ja asia on jäänyt kesken, mistä johtuen työntekijät ovat turhautuneet jatkuviin muutosprosesseihin. Lähes kaikilla osastoilla työn onnistuminen edellyttää toimivaa yhteistyötä muiden osastojen kanssa, mikä koetaan haastavana johtamisen kannalta.

Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että osalla esimiehistä toimenkuvaan on kuulunut myös vastuu asiakkuuksista ja työ sisältää paljon matkapäiviä. Tämä kaksoisrooli on koettu rasitteeksi ja yleensä juuri esimiestyö on jäänyt pienemmälle huomiolle. Tämä ongelma on tosin nyt poistunut, koska kyselyn toteuttamisen jälkeen elokuussa 2010 tehtiin myyntiorganisaatiossa muutos ja asiakasvastuullisista tehtävistä jäi pois esimiestyö. Olen itse siirtynyt kesällä 2010 velallisasiakaspalvelun ryhmäesimiestehtävistä myyntiorganisaatioon avainasiakaspäälliköksi. Nykyiseen rooliin kuuluu vahvasti tiivis kanssakäyminen asiakkaiden kanssa ja matkapäiviä kertyy viikoittain, joten

esimiestyön yhdistäminen tähän tehtävään olisi erittäin haastavaa. Olen keskustellut asiasta paljon myös nykyisten kollegojeni kanssa. Heidän rooliinsa kuului ennen 2010 tehtyä organisaatiomuutosta sekä esimiestyö että vastuu asiakkuuksista. Aikaa ei ollut riittävästi esimiestyölle, koska painopiste oli koko ajan enemmän asiakasrajapinnassa. Havaintojen ja kollegoilta kuullun perusteella myyntiorganisaation muutos on ollut hyvä ja nyt roolitukset toimivat. Tämä on esimerkki onnistuneesta muutoksesta.

Taulukko 10. Johtaminen (Verkkokysely 1.4.2010)

	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	Total
Ymmärrän oman roolini ja olen sisäistänyt roolini mukaisen tehtävän. (avg: 3,61)					100 %
Pidän palaverin ryhmäni kanssa viikoittain. (avg: 3,61)					100 %
Siirrän vaikeita ja negatiivisia asioita eteenpäin, enkä aina reagoi niihin riittävän nopeasti. (avg: 2,13)					100 %
Jos ryhmässäni esiintyy muutosvastarintaa, reagoin asiaan välittömästi. (avg: 3,22)					100 %
Osaan perustella muutostarpeet ja saan ryhmäni motivoitumaan muutoksesta. (avg: 3,13)					100 %
Annan jokaiselle alaiselleni viikoittain palautetta. (avg: 3,00)					100 %
Olen hyvä antamaan rakentavaa palautetta ja huomioin myös palautteen emotionaalisen vaikutuksen. (avg: 3,35)					100 %
Pyrin muuttamaan sanat aina teoiksi ja vien asiat loppuun asti. (avg: 3,35)					100 %
Minulla on riittävä rohkeus ja itseluottamus tehdä myös vaikeita päätöksiä. (avg: 3,57)					100 %
Total	39 %	46 %	13 %	2 %	

Osa muutoksista on jäänyt kesken, koska muutosprosessilla ei ole ollut selkeää johtajaa. Kaikilla osastolla on kiire ja toiminta keskittyy päivittäisiin asioihin. Muutoshankkeen edistämiseksi ei ole aikaa ja kun ketään ei ole vastuutettu viemään muutosprosessia läpi, prosessi yleensä pitkittyy tai jää kesken. Tässä mielessä muutoksia olisi voitu johtaa paremmin. (Pettersson 11.3.2011.)

Kaikki haastatellut ryhmäesimiehet antavat alaisilleen palautetta viikoittain, mutta varsinaiselle johtamiselle ja lähiesimiestyölle lähes kaikilla on liian vähän aikaa. Suurin osa ajasta menee päivittäisten rutiinien pyörittämiseen, jolloin johtamiselle ja kommunikoinnille jää vähän aikaa. Säännöllinen johtamistilanne on usein viikkopalaveri, mutta sen lisäksi aikaa kaivataan enemmän lähiesimiestyölle ja työntekijöiden pariin jalkautumiselle. Lisäksi omalta esimieheltä kaivataan enemmän tukea johtamiseen ja strategian jalkauttamiseen. (Pettersson 11.3.2011; Marttila 14.3.2011; Tjurin 22.3.2011; Hämäläinen 23.3.2011; Toivanen 25.3.2011; Aaltonen 29.3.2011; Ylä-Himanka 5.4.2011.)

8.11 Arvot

Arvot koetaan usein irrallisiksi arkipäivän työstä, eikä niitä useinkaan ajatella kovin konkreettisina asioina. Arvojen ja johtamisprosessin välillä tulee kuitenkin olla selvä yhteys (Sydänmaanlakka 2006, 194.), mistä syystä halusin ottaa myös arvot yhdeksi teemaksi kyselyssä ja haastatteluissa.

Kyselyn perusteella (taulukko 11.) Lindorffin arvot tunnetaan hyvin ja arvot otetaan huomioon päivittäisessä työstä ja ratkaisujen tekemisessä. Arvot on myös helppo liittää strategian mukaiseen toimintaan. Arvoja ei ole käyty riittävän hyvin läpi oman ryhmän kanssa, mutta arvojen vastaisesta toiminnasta osataan kuitenkin antaa palautetta.

Taulukko 11. Arvot (Verkkokysely 1.4.2010)

					Total
	Täysin samaa mieltä (Value: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Value: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Value: 2)	Täysin eri mieltä (Value: 1)	
Tunnen Lindorffin arvot. (avg: 3,87)					100 %
Otan arvot huomioon päivittäisessä työssä ja ratkaisujen tekemisessä. (avg: 3,57)					100 %
Arvot on helppo liittää strategian mukaiseen toimintaan. (avg: 3,48)					100 %
Olen käynyt arvot läpi jokaisen alaiseni kanssa. (avg: 2,74)					100 %
Jos ryhmässäni toimitaan arvojen vastaisesti, annan siitä palautetta. (avg: 3,43)					100 %
Total	56 %	34 %	7 %	3 %	

Haastatellut ryhmäesimiehet tuntevat Lindorffin arvot hyvin ja ne ovat taustalla esimerkiksi päätöksiä tehtäessä. Arvoja ei kuitenkaan käydä ryhmän kanssa läpi yksilötasolla, eikä niiden merkitystä teroiteta oman esimiehen tai alaisten välisessä kanssakäymisessä. Arvojen mukaista toimintaa seurataan lähinnä käytännön kautta silloin, kun arvoja ei ole noudatettu ja esimerkiksi kommunikointi on ollut epäammattimaista. Moni esimies on sitä mieltä, että arvoja ei ole tarpeellista erikseen mainita, jos niiden vastaista toimintaa ei ole ilmennyt. (Pettersson 11.3.2011; Marttila 14.3.2011; Tjurin 22.3.2011; Hämäläinen 23.3.2011; Toivanen 25.3.2011; Aaltonen 29.3.2011; Ylä-Himanka 5.4.2011.)

9 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

9.1 Merkittävimmät johtopäätökset

Tutkimustuloksista nousi selvästi esiin, että muutoksia on paljon. Muutoshankkeet venyvät ja usein muutosprosessi jää kesken. Erityisesti venyvät ne muutoshankkeet, joihin liittyy IT-muutostöitä. Muutoksista ei ole kommunikoitu ja tiedotettu riittävästi, mikä on aiheuttanut turhautumista ja muutoksiin ei enää suhtauduta riittävällä vakavuudella. Tästä johtuen muutoksiin on entistä vaikeampi sitoutua, mikä vaikeuttaa muutosprosessin johtamista oman ryhmän osalta.

Strategian kommunikointi ja jalkauttaminen koettiin vaikeaksi. Strategia jää liian kaukaiseksi, eivätkä ryhmänjäsenet osaa yhdistää strategiaa kunnolla omaan työhönsä. Strategiaa ja visiota ei myöskään käydä säännöllisesti läpi ryhmän tai oman esimiehen kanssa. Ryhmäesimiesten mukaan strategia on kyllä aina taustalla, mutta sitä käsitellään hyvin harvoin tarkemmin nostamalla strategia kunnolla esiin. Ryhmäesimiehet ovat itse sisäistäneet strategian ja ymmärtävät mitä sen toteuttaminen edellyttää, mutta alaisia strategia itsessään ei motivoi.

Aikaa ei ole riittävästi varsinaiselle lähiesimiestyölle ja johtamiselle. Aika menee päivittäisten rutiinien ja yksittäisten asioiden tekemiseen. Mittareita seurataan tarkasti ja alaisille annetaan palautetta viikoittain. Oman esimiehen kanssa kommunikoidaan lähes päivittäin, mutta palautetta toivotaan enemmän.

Arvot tunnetaan ryhmäesimiesten tasolla, mutta niitä ei tuoda esiin käytännön työssä. Arvot ovat enemmän taustalla ja ne huomioidaan kyllä esimerkiksi päätöksiä tehtäessä. Arvoja ei ole käyty läpi yksilötasolla, eikä niitä käydä läpi myöskään oman esimiehen kanssa. Arvot jäävät strategian tavoin liian

kaukaisiksi, eikä arvojen mukaista toimintaa osata ainakaan tietoisesti yhdistää päivittäiseen toimintaan. Toisaalta on hyvä, jos arvot toteutuvat tiedostamatta, mutta toimintaa voitaisiin varmasti ohjata paremmin oikeaan suuntaan toimimalla tietoisesti arvojen mukaisesti.

Nämä edellä mainitut huomiot ja johtopäätökset koskevat jossain määrin kaikkia tutkimuksessa käsiteltyjä ryhmiä. Toisilla osastoilla haasteita on enemmän ja toisilla vähemmän, joten yhtä yhteistä parannuskeinoa on vaikea antaa. Näiden johtopäätösten osalta voidaan kuitenkin tehdä parannusehdotuksia ja kehitysideoita, joita voidaan soveltaa ja räätälöidä kullekin osastolle sopiviksi.

9.2 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset

9.2.1 Yhteinen foorumi ja muutoksesta viestiminen

Tutkimuksessa kävi ilmi, että muutoksesta ei yleensä viestitä riittävästi ja tiedottaminen tehdään usein viime hetkellä juuri ennen muutosprosessin aloittamista. Lisäksi muutos koskettaa usein montaa eri osastoa ja osastojen välinen yhteistyö on koettu haasteelliseksi. Jokaisella osastolla keskitytään ensisijaisesti oman ryhmän etuihin ja kokonaisvaltainen kehittäminen jää usein taustalle, mikä vaikeuttaa suurempien muutoshankkeiden toteutumista.

Jotta tiedottaminen saataisiin paremmalle tasolle, täytyisi muutoksen lähteä ylemmältä esimiestasolta. Ryhmäesimiesten tulisi tarvittaessa kysyä aktiivisemmin tulevista muutossuunnitelmista omalta esimieheltä ja viestiä asiasta edelleen omalle ryhmälle. Yleensä on tapana, että muutoksesta kerrotaan vasta sitten, kun päätös muutosprosessin aloittamisesta on jo tehty ja varsinainen muutostyö aloitetaan nopealla aikataululla. Tällöin muutos tulee yllätyksenä alaisille ja työntekijöiden sitouttaminen muutokseen voi olla vaikeaa. Mikäli työntekijöille voitaisiin ainakin yleisellä tasolla kertoa millaisia muutossuunnitelmia on tulossa, alaiset voitaisiin osallistuttaa muutosprosessiin ja näin myös sitoutuminen olisi parempaa. Ylemmällä johdolla pitäisi olla sen

verran luottamusta työntekijöihin, että ryhmäesimiehet voisivat viestiä muutoksista avoimemmin ja aikaisemmin kuin tällä hetkellä. Tämä muutos on hyvä laittaa liikkeelle ryhmäesimiestasolta, jotka ovat linkki suorittavan tason työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Tässä asiassa ryhmäesimiesten tulee olla aktiivisia ja toimia muutosagentteina, jos nykytilanteeseen halutaan aikaansaada muutos.

Osastojen välille ryhmäesimiestasolle olisi hyvä kehittää oma foorumi, jossa voitaisiin käsitellä esimerkiksi yhteisiin muutoshankkeisiin liittyviä asioita. Foorumi voisi kokoontua esimerkiksi kuukauden syklillä tai tarpeen mukaan joko useammin tai harvemmin. Jotta foorumista tulisi toimiva ja pysyvä ratkaisu, foorumilla täytyisi olla vastuutettu koordinoija ja koollekutsuja, joka huolehtii esimerkiksi agendasta ja neuvotteluhuonevarauksista. Vastuuhenkilö voisi vaihtua esimerkiksi kiertävästi kolmen kuukauden välein, jotta vastuu foorumin toiminnasta jakautuisi tasaisesti kaikille ryhmäesimiehille. Kun foorumin tapaamispäivät sovitaan etukäteen kalentereihin, ei organisointi vaadi suuria ponnistuksia ja myös ajankäyttö pysyy hallinnassa. Aikaa jää varmasti myös päivittäisten asioiden hoitamiseen. Tällaiselle foorumille näyttäisi olevan tarvetta ja siitä voisi olla aidosti hyötyä. Myös tässä liikkeellepaneva voima lähtee ryhmäesimiehistä itsestään ja muutoshanke täytyy tehdä yhteisestä halusta, jotta asia ei jää pelkästään ideatasolle.

9.2.2 Järjestä aikaa johtamiselle

Oman ryhmän jäsenten kanssa kommunikoidaan päivittäin, mutta varsinaiseen johtamiseen haluttaisiin käyttää enemmän aikaa. Aikaa menee suurelta osin mittareiden seurantaan, raportointiin ja päivittäisten rutiinien hoitamiseen. Osa haluaisi tukea enemmän johtamiseen myös omalta esimieheltä.

Johtamiselle täytyy järjestää aikaa, jos sitä ei ole muuten riittävästi. Yksi mahdollisuus on, että yksi päivä viikossa työskennellään ilman tietokonetta. Tällöin on mahdollisuus jalkautua kunnolla työntekijöiden pariin ja antaa

paremmin myös lähitukea, joka kuuluu yhtenä osa-alueena ryhmäesimiesten toimenkuvaan. Tätä kautta on myös paremmat mahdollisuudet seurata läheltä käytännön työskentelyä ja kokonaiskuva oman ryhmän työskentelystä on kattavampi kuin pelkkiä mittareita sekä raportteja seuraamalla. Esimiehen tulee liikkua työntekijöiden joukossa ja osoittaa kiinnostusta alaistensa töihin. (Järvinen 2004, 17.)

Mikäli johtamiseen tarvitaan tukea, sitä täytyy uskaltaa pyytää omalta esimieheltä. Tuen lisäksi täytyy olla myös rohkeus tehdä ratkaisuja ja päätöksiä omien valtuuksien puitteissa. Tarvittaessa on hyvä pyytää esimieheltä tukea omille ratkaisuille, mutta kehitysideoita ja muutosehdotuksia tulee esittää päättäväisesti eteenpäin.

Johtamaan opitaan toimimalla rohkeasti uusissa haastavissa ja vaikeissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2006, 160-172.) Johtamiselle täytyy myös pystyä ottamaan ennakkoluulottomasti aikaa ja edellä mainittu esimerkki tietokoneettomasta päivästä on hyvä alku saada johtamiselle ja lähiesimiestyölle lisää aikaa. Aluksi voi esiintyä myös negatiivista reagointia, kun esimies seuraa omien alaisten työntekoa lähempää. Työntekijät voivat kokea, että nyt heitä seurataan tarkemmin, eikä anneta työrauhaa. Ennen kuin uusi käytäntö aloitetaan, on hyvä kertoa muutoksesta etukäteen ja perustella mitä uudella toimintatavalla haetaan. On varmasti myös työntekijöiden etu, että esimies on lähempänä ja jokapäiväisessä työssä esiintulevia ongelmia voidaan yhdessä ratkoa.

9.2.3 Strategia ja arvot esille

Strategian ja arvojen todettiin olevan taustalla ja ne ohjaavat näkymättömästi toimintaa. Ryhmäesimiehet tiedostavat arvot myös käytännön työssä ja strategiaa toteutetaan osittain huomaamatta jokapäiväisessä toiminnassa. Strategia ei motivoi alaisia, mutta strategiasta johdetut henkilökohtaiset

tavoitteet motivoivat työntekijöitä ainakin tiettyyn rajaan asti. Mikäli oman roolin merkitys strategian toteuttamisessa osattaisiin paremmin tiedostaa, olisi matka kohti visiota vielä selkeämpi. Tässä tutkimuksessa ei ole käyty Lindorffin strategiakarttaa tarkemmin läpi, koska tarkoituksena on ollut selvittää yleisellä tasolla miten strategia toteutuu käytännössä. Tutkimustulosten perusteella strategia ei motivoi työntekijöitä, joten strategiakartasta on hyvä muistuttaa myös tässä tutkimuksessa. Jotta strategia ja visio ymmärretään laajemmin, on strategiakarttaa käytävä säännöllisesti läpi sekä omien alaisten että myös oman esimiehen kanssa.

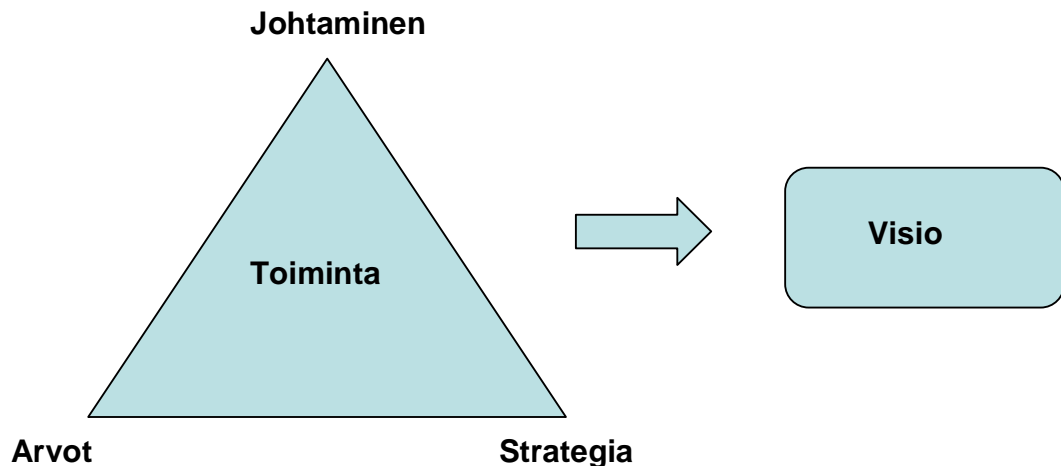
Lindorffin strategian toimivuudesta ja vaikutuksesta motivaatioon ei pidä vielä vetää liian radikaaleja johtopäätöksiä, koska tutkimustulosten perusteella strategiasta ei ole viestitty tarpeeksi. Strategian ja vision sisäistäminen vaatii paljon toistoja, eikä niistä voi olla puhumatta liikaa. Lindorffin strategian jalkauttaminen on vielä kesken ja ryhmäesimiehillä on tärkeä rooli strategian onnistuneessa toteuttamisessa. Lähtötilanne on kuitenkin hyvä, koska ryhmäesimiehet ovat sisäistäneet strategian ja ymmärtävät mitä sen toteuttaminen vaatii. Nyt on tärkeää aikaansaada varsinaista toimintaa ja strategiasta täytyy alkaa selkeämmin viestiä, jotta myös työntekijät sisäistävät strategian. Asiat täytyy viedä loppuun asti, eikä tekemistä pidä lopettaa pelkän hyvän strategian luomiseen (Bossidy & Charan 2002, 19).

Myös arvot on strategian tavoin otettava selkeämmin mukaan päivittäiseen toimintaan. Arvot eivät ohjaa toimintaa, mikäli ne jäävät vain sanoiksi. Vaikka arvoja noudatettaisiin jollain tasolla tiedostamatta, ne ohjaavat paremmin toimintaa ollessaan selkeästi yhteydessä päivittäiseen toimintaan. Lindorffin arvot voi esimerkiksi tallentaa oman tietokoneen työpöydälle, jolloin ne tulevat mieleen aina jokaisen työpäivän alussa. Viikkopalaverissa on hyvä ottaa aika ajoin säännöllisesti arvot esiin. Konkretiaa voi tuoda mukaan esimerkiksi siten, että positiivinen palaute annetaan yhdistettynä arvoihin. Jos esimerkiksi

velallisasiakkaalta tulee palaute hyvästä ja ammattimaisesta palvelusta, on esimiehen hyvä antaa palaute arvojen toteutumisen kautta. Tätä kautta myös alaiset alkavat yhdistää enemmän tekemistä arvoihin. Kun arvoja noudatetaan tietoisesti, ne myös ohjaavat toimintaa paremmin. Arvojen jalkauttamisessa on suuri rooli ryhmäesimiehillä.

9.3 Muutosjohtamisen prosessi Lindorffilla

Toimintatutkimus tähtää yleensä muutokseen ja toiminnan kehittämiseen entistä paremmaksi. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista on ollut kehittää ryhmäesimiehille työkaluja tutkimuksessa esiin nousseisiin haasteisiin. Jotta muutosjohtamiseen saataisiin selkeä ja toimiva malli, on hyvä kuvata muutosjohtamisen prosessi. Seuraava prosessikuvaus (kuvio 3.) on tehty tämän tutkimuksen tulosten pohjalta. Prosessi vaatii varmasti vielä kehittämistä ja jatkomietintää. Yksi ratkaisuehdotus prosessin jatkokehitykselle voisi olla ryhmäesimiesten foorumi, jos sellainen saadaan muodostettua lähitulevaisuudessa.



Kuvio 3. Muutosjohtamisen kulmakivet Lindorff Oy:ssä

Arvojen, strategian ja johtamisen välillä tulee olla yhteys ja niiden on oltava tasapainossa keskenään. Nämä asiat nousivat tärkeimpinä osa-alueina esiin

tässä tutkimuksessa. Kun arvot ja strategia toteutuvat aidosti johtamistyössä, syntyy oikeanlaista toimintaa ja tämä johtaa yritystä kohti visiota. Tämä kuulostaa yksinkertaiselta ja sama viisaus on jo todettu tässäkin tutkimuksessa monta kertaa. Kuvion 3. kautta tätä ajatusta on yritetty vielä selventää ja yksinkertaistaa. Usein moni ajatus on helpompi sisäistää kuvan kautta. Pelkkä kuva ja sanat eivät kuitenkaan riitä, vaan lisäksi tarvitaan toimintaa. Strategiasta täytyy kommunikoida riittävästi ja arvot tulee yhdistää jokapäiväiseen työhön. Vain tätä kautta voidaan saada aikaiseksi parempaa johtamista, mikä edesauttaa myös muutosprosessien onnistunutta toteutumista. Hyvä johtaminen on edellytys onnistuneelle muutosprosessille.

Pidemmällä tähtäimellä oikeanlainen johtaminen voi saada aikaan arvojärjestelmän, joka synnyttää yhteneväisen organisaatiokulttuurin ja sitouttaa työntekijät organisaation tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2006, 195.) Jotta muutosprosessi saadaan käyntiin, kannattaa miettiä myös lyhyen aikavälin tavoitteita, jollainen esimerkiksi aikaisemmin mainittu ryhmäesimiesten yhteisen foorumin perustaminen voisi olla. Foorumi voisi olla alkuunpaneva muutosvoima ja suuremman ryhmän on helpompi aikaansaada liikettä kuin yksittäisen henkilön. Suuremmat muutokset vaativat aikaa ja etenkin kulttuuri muuttuu hitaasti.

10 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä haasteita muutosjohtamiseen liittyy erityisesti ryhmäesimiestasolla. Muutosjohtamisesta on olemassa valtava määrä kirjallisuutta ja lopullisen lähdemateriaalin suhteen oli tehtävä selkeä rajaus, jotta tutkimukselle saatiin muodostettua järkevän kokoinen viitekehys. Päädyin käyttämään tutkimuksen runkona Kotterin kehittämää ajatusta muutoksen portaista. Mielestäni tämä kahdeksanvaiheinen muutosprosessi antaa hyvän rungon muutosjohtamiselle ja sen pohjalta oli hyvä lähteä rakentamaan tutkimusta. Muutoksen portaiden tueksi olen kerännyt lisätietoja eri lähdemateriaaleista ja lisäksi käsittelin tarkemmin johtamista ja arvoja, koska ne liittyvät tiiviisti onnistuneisiin muutoshankkeisiin. Onnistuneesti rajattu teoreettinen viitekehys antoi hyvät lähtökohdat tutkimukselle. Verkkokysely oli kätevä tapa kerätä tietoa laajalta joukolta ja kysely oli myös helppo toteuttaa. Syventävää ja tarkentavaa tietoa saatiin teemahaastattelujen avulla ja lisäksi pystyin hyödyntämään tutkimuksessa omaa havainnointia.

Haastavinta tutkimuksen tekemisessä oli ajankäytön hallitseminen ja aikataulua piti muokata useaan otteeseen. Toteutin verkkokyselyn huhtikuussa 2010 ja haastattelut suoritin maaliskuussa 2011. Muutokset omissa työtehtävissä ja henkilökohtaisessa elämässä olivat suurin syy aikataulun venymiseen. Nämä hidasteet muuttivat aikataulua ja välillä usko tutkimuksen toteutumisesta oli kovalla koetuksella. Mielestäni tutkimuksen toteuttamista voi aikataulunäkökulmasta verrata muutosprosessin, koska molemmissa tapauksissa aikataulun venyminen on hyvin yleistä. Tutkimuksen tekeminen oli erinomainen oppimisprosessi itselle ja sain paljon lisätietoa muutosjohtamisesta varsinkin teoriatasolla. Muutos on aina ajankohtainen asia, joten tästä on otollista jatkaa oppimisprosessia käytännön kautta. Lisäksi tutkimuksen tekeminen toi oppia ajankäytön, suunnittelun, kirjallisen ja suullisen kommunikoinnin sekä myös priorisoinnin näkökulmasta.

Tutkimuksen pitkä kesto oli mielestäni etu, koska sitä kautta tutkimusaineistoon saatiin syvempi aikaperspektiivi. Pitkä väli kyselyn ja haastattelujen välillä oli hyvä myös siinä mielessä, että nähtiin onko vastauksissa vajaan vuoden aikana tapahtunut suuria muutoksia. Ainoa merkittävä muutos oli myyntiorganisaation uudelleen organisointi ja roolitusten muuttaminen. Tämä oli onnistunut muutos, mutta muuten haastattelujen perusteella ei suuria muutoksia ole tapahtunut huhtikuussa 2010 tehdyn verkkokyselyn jälkeen. Lisäksi tutkimuksen pitkä kesto antoi mahdollisuuden prosessoida aihetta kunnolla, vaikka konkreettista edistymistä ei koko ajan tapahtunutkaan.

Verkkokyselyn avulla saatiin kattavasti tietoa ja kyselyn tuloksista oli nähtävissä ne osa-alueet, joilla esiintyy eniten haasteita. Kyselyn kautta esiin nousseisiin asioihin saatiin hyvin lisätietoa teemahaastattelujen avulla. Tämä antoi luotettavuutta kyselytulosten todenmukaisuudelle ja kehityskohteet pystytään aidosti tunnistamaan. Tutkimuksessa oli tarkoitus käyttää useampaa aineistonkeruumenetelmää triangulaation periaatteiden mukaisesti. Tässä onnistuttiin kohtuullisesti, vaikka toki aineistoa olisi voitu kerätä vielä enemmän ja sitä olisi voitu analysoida tarkemmin. Aineistoa saatiin kuitenkin kerättyä riittävästi, jotta tutkimus olisi luotettava. Verkkokyselyn määrittelyt onnistuivat hyvin ja kyselyllä saatiin tietoa halutuista asioista. Teemahaastattelujen tulokset ja havainnointi täydensivät verkkokyselyn tuloksia, mikä nostaa tutkimuksen validiteetin tasoa. Tarkoituksena oli myös tunnistaa pääpiirteittäin ne haasteet, joita ryhmäesimiestasolla esiintyy muutosjohtamiseen liittyen. Karkealla tasolla nämä haasteet onnistuttiin tunnistamaan, joten sen suhteen tutkimuksessa päästiin haluttuun päämäärään.

Strategian sisäistäminen ja toteuttaminen, arvojen aito toteutuminen ja johtaminen nousivat selvästi esiin tutkimuksessa. Näiden osa-alueiden tasapaino luo oikeanlaista toimintaa ja ohjaa Lindorff Oy:tä kohti visiota. Jotta

tähän päästään, tarvitaan muutosta ja laadukasta johtamista. Ryhmäesimiesten tehtävänä on toimia merkittävässä roolissa muutosagentteina.

Lindorff Oy:ssä on tapahtunut paljon muutoksia viimevuosien aikana ja osittain muutos on jo menettänyt merkityksensä työntekijöiden keskuudessa. Jatkotoimenpiteenä olisi hyvä tutkia tarkemmin mistä suuri muutosten määrä johtuu. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan päätellä, että muutoksia tehdään jonkin verran ilman tarkkaa analysointia. Muutoshankkeet ovat usein kokeiluja, jolloin muutosprosessi jää helposti kesken. Kokeilemalla muutosprosessi saadaan usein nopeasti käyntiin, mutta haluttuun päämäärään ei välttämättä päästä. Syitä muutosten suureen lukumäärään olisi syytä tutkia tarkemmin, jotta epäonnistuneet muutokset saataisiin karsittua pois. Tutkimuksen kautta olisi myös mahdollista rakentaa toimiva muutosjohtamisen malli, joka soveltuu juuri Lindorff Oy:n tarpeisiin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Aaltonen, T.; Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Bossidy, L. & Charan, R. 2002. Execution. The Discipline of Getting Things Done. New York: Crown Publishers.

Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Green, M. 2007. Change Management Masterclass. A Step by Step Guide to Successfull Change Management. London and Philadelphia. Kogan Page.

Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi. Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Harvard Business School Press 2005. Haasteellisten ihmisten kohtaaminen. Helsinki. Art-Print Oy.

Hayes, J. 2007. The Theory and Practice of Change Management. Second edition. Palgrave MacMillan.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, J.P. 2009. Tärkeysjärjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lanning, H.; Roiha, M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Karisto Oy.

Lappalainen, M. 2008. Renesanssimuutos – monimutkaisesta helppotajuista. Helsinki: Firene Oy.

Lewis, S.; Passmore J. & Cantore S. 2008. Appreciative Inquiry For Change Management. London and Philadelphia: Kogan Page.

Lindorff Way In Success 2009

Muutos ja menestys. KPMG 80 vuotta 2006. Helsinki: KPMG.

Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Welch, J. 2005. Voittajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

Baldoni, J. 2009. Tiedätkö todella, mitä työntekijäsi ajattelevat. Viitattu 7.10.2009. http://www.fakta.fi/kaikki_uutiset/article330410.ece.

Lindorff lyhyesti 2009. Viitattu 23.11.2009.

http://www.lindorff.fi/portal/page/portal/Internett/local/About?p_page_id=15561.

Pennanen, R. 2006. Henkilöstö eksyy muutoksessa. Viitattu 9.10.2009

<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2006/09/29/henkilosto-eksyy-muutoksessa/200616423/12>.

Raunio, H. 2007. Yksilöllinen johtaja saa tulosta aikaan. Viitattu 31.10.2009.

<http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article42321.ece>.

Haastattelut

Aaltonen, Tommi, Group Manager. Haastattelu 29.3.2011. Lindorff Oy.

Hämäläinen, Kati, Group Manager. Haastattelu 23.3.2011. Lindorff Oy.

Marttila, Tommi, Group Manager. Haastattelu 14.2.2011. Lindorff Oy.

Pettersson, Katri, Customer Group Manager. Haastattelu 11.3.2011. Lindorff Oy.

Tjurin, Riikka, Group Manager. Haastattelu 22.3.2011. Lindorff Oy.

Toivanen, Karoliina. Customer Group Manager. Haastattelu 25.3.2011. Lindorff Oy.

Ylä-Himanka, Heini. Customer Group Manager. Haastattelu 5.4.2011. Lindorff Oy.

Kyselylomake – muutosjohtaminen

Seuraavassa kyselyssä on tarkoitus selvittää ryhmäesimiestasolla esiintyviä muutosjohtamisen haasteita Lindorff Oy:ssä. Lue jokainen kysymys huolellisesti ennen vastaamista.

Vastaathan kyselyyn 10 päivän kuluessa.

Ohjeita vastaajalle

Vastausvaihtoehdot kaikissa vaihtoehtokysymyksissä:

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Vastaa jokaiseen kysymykseen. Vaihtoehtokysymyksissä valitse vain yksi vaihtoehto.

Taustatiedot

Sukupuoli:

mies _____ nainen _____

Ikä:

18-24 v. _____ 25-29 v. _____ 30-35 v. _____ yli 35 v _____

Olen työskennellyt Lindorffilla:

1-2 vuotta _____ 3-4 vuotta _____ yli 4 vuotta _____

Olen ollut esimiehenä Lindorffilla:

1-2 vuotta _____ 3-4 vuotta _____ yli 4 vuotta _____

Muutostarpeet

	1	2	3	4
1. Olen selvillä ryhmäni muutostarpeista.				
2. Kommunikoin päivittäin alaisteni kanssa.				
3. Kommunikoin päivittäin kollegojeni kanssa.				
4. Kommunikoin päivittäin esimieheni kanssa.				
5. Ryhmässäni on muutostarpeita tällä hetkellä.				
5. Olen tyytyväinen nykytilanteeseen.				
6. Kerro ja kuvaile lyhyesti 1-3 tärkeintä muutostarvetta ryhmässäsi:				

Analyysit ja päätökset

	1	2	3	4
1. Analysoin muutostarpeet ennen muutosprosessin aloittamista.				
2. Käytän analyysimalleja muutostarpeiden kartoittamisessa.				
3. Kartoitan muutostarpeita mittareiden kautta.				
4. Kun muutostarve on analysoitu, pystyn tekemään helposti päätöksen muutosprosessin aloittamisesta.				
5. Kerro mitä analyysimalleja olet käyttänyt muutostarpeiden selvittämisessä.				

Visio ja strategia

	1	2	3	4
1. Olen sisäistänyt Lindorffin vision.				
2. Lindorffin visio on selkeä, motivoiva ja kannustava.				
3. Olen sisäistänyt ja ymmärtänyt oman organisaationi strategian.				
4. Strategia on helppo kommunikoida alaisille.				
5. Lindorffin strategiaa on helppo toteuttaa ja strategia ohjaa toimintaa kohti visiota.				
6. Strategia motivoi työntekijöitä.				

Tavoitteet ja mittarit

	1	2	3	4
1. Olen saanut esimieheltäni mitattavissa olevat tavoitteet.				
2. Ryhmäni jäsenille on määritelty mitattavat tavoitteet.				
3. Ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät strategiaan.				
4. Tavoitteeni ovat realistiset ja motivoivat.				

Kulttuurin huomioiminen muutoksessa

	1	2	3	4
1. Näytän muutostilanteissa positiivista esimerkkiä ryhmälleni.				
2. Tunnen ryhmäni ja tiedän miten kukin alaiseni suhtautuu muutokseen.				
3. Ryhmäni suhtautuminen muutoksiin on positiivista.				
4. Lindorffilla on muutosmyönteinen yrityskulttuuri.				

Muutokseen vaikuttaminen

	1	2	3	4
1. Ryhmässäni esiintyy muutosvastarintaa ja ”jarrumiehiä”.				
2. Osaan kommunikoida muutoksen positiiviset puolet ja saan ihmiset uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen.				
3. Ryhmässäni esiintyy muutospelkoa.				
4. Minulla on vahva muutostahto ja saan usein positiivisen muutosasenteen tarttumaan ryhmääni.				

Muutosesteiden voittaminen

	1	2	3	4
1. Pystyn luopumaan helposti vanhoista toimintavoista.				
2. Hyväksyn helposti uudet kovemmat tavoitteet ja osaan perustella ne myös ryhmälleni.				
3. Jos en pääse nopeasti tavoitteisiin, pidän tavoitteita epärealistisinä.				
4. Menetän motivaationi, jos muutosprosessi kestää suunniteltua pidempään.				

Osaaminen ja kehittäminen

	1	2	3	4
1. Ryhmälläni on tarvittava osaaminen ja valmiudet tavoitteiden saavuttamiseksi.				
2. Odotukseni ja motivaationi ovat tasapainossa tavoitteiden kanssa.				
3. Työympäristö tukee motivaatiotani.				
4. Minulla on halu, kyky ja mahdollisuudet saavuttaa minulle asetetut tavoitteet.				

Johtaminen

	1	2	3	4
1. Ymmärrän oman roolini ja olen sisäistänyt roolini mukaisen tehtävän.				
2. Pidän palaverin ryhmäni kanssa viikoittain.				
3. Siirrän vaikeita ja negatiivisia asioita eteenpäin, enkä aina reagoi niihin riittävän nopeasti.				
4. Jos ryhmässäni esiintyy muutosvastarintaa, reagoin asiaan välittömästi.				
5. Osaan perustella muutostarpeet ja saan ryhmäni motivoitumaan muutoksesta.				
6. Annan jokaiselle alaiselleni viikoittain palautetta.				
7. Olen hyvä antamaan rakentavaa palautetta ja huomioin myös palautteen emotionaalisen vaikutuksen.				
9. Pyrin muuttamaan sanat aina teoiksi ja vien asiat loppuun asti.				
10. Minulla on riittävä rohkeus ja itsetuottamus tehdä myös vaikeita päätöksiä.				
11. Mainitse kolme (3) haastavinta johtamiseen liittyvää asiaa oman ryhmäsi osalta:				

Arvot

	1	2	3	4
1. Tunnen Lindorffin arvot				
2. Otan arvot huomioon päivittäisessä työssä ja ratkaisujen tekemisessä.				
3. Arvot on helppo liittää strategian mukaiseen toimintaan.				
4. Olen käynyt arvot läpi jokaisen alaiseni kanssa.				
5. Jos ryhmässäni toimitaan arvojen vastaisesti, annan siitä palautetta.				

Teemahaastattelun runko

Henkilötiedot

Nimi:

Työtehtävä:

Osasto:

A. Muutostarpeet

1. Millä tavalla kartoitat muutostarpeet ryhmässäsi?
2. Millaisia muutostarpeita ryhmässäsi on tällä hetkellä?
3. Mitä haluaisit muuttaa ryhmäsi/osastosi toiminnassa?
4. Kuinka usein kommunikoit esimiehesi kanssa?

B. Analyysit ja päätökset

1. Miten teet päätöksen muutosprosessin aloittamisesta?
2. Miten usein seuraat ryhmäsi tavoitteisiin liittyviä mittareita ja miten hyödynnät mittareita muutostarpeiden selvittämiseen?
3. Pystytkö yleensä itse tekemään päätöksen muutosprosessin aloittamisesta vai teetkö päätöksen yhdessä esimiehesi kanssa?
4. Kun tarve muutokselle on havaittu, niin kuinka nopeasti yleensä on pystytty tekemään päätös muutosprosessin aloittamisesta?

C. Visio ja strategia

1. Mikä tekee strategian kommunikoimisesta alaisille haastavaa?
2. Kuinka usein käyt strategiala ja visiota läpi oman esimiehesi kanssa?
3. Miksi strategia ei motivoi kaikkia työntekijöitä?
4. Mikä strategian toteuttamisessa on kaikkein haastavinta?
5. Onko Lindorffin strategia helppo yhdistää oman ryhmäsi toimintaan?

D. Tavoitteet ja mittarit

1. Onko ryhmäsi tavoitteet helposti mitattavissa ja onko ne helppo linkittää strategiaan?
2. Kuinka usein seuraat ryhmäsi tavoitteiden toteutumista?
3. Koetaanko tavoitteet ryhmässäsi realistisiksi ja kannustaviksi?
4. Kuinka hyvin ryhmäsi on saavuttanut asetetut tavoitteet?

E. Kulttuurin huomioiminen muutoksessa

1. Miten suhtaudut muutoksiin? Miten ryhmäsi suhtautuu muutoksiin?
2. Miksi muutoksiin suhtaudutaan myös negatiivisesti?
3. Miten Lindoffin yrityskulttuuri vaikuttaa muutosten läpivientiin?

F. Muutokseen vaikuttaminen

1. Millaisiin muutoksiin muutosvastarinta yleensä liittyy?
2. Miten saan ryhmäsi jäsenet sitoutumaan muutokseen?
3. Miten oma positiivinen muutostahto on auttanut muutosprosessin läpivientiä?
4. Millaisia onnistuneita muutosprosesseja osastollasi on ollut?
5. Millaisia epäonnistuneita muutosprosesseja osastollasi on ollut?

G. Muutosesteiden voittaminen

1. Miten perustelet ryhmällesi uudet ja kovemmat tavoitteet?
2. Millaiset muutokset ovat kestäneet odotettua kauemmin?
3. Onko vanhoista toimintatavoista luopuminen ollut enimmäkseen hyödyllistä?
4. Miten motivoit ryhmääsi, jos muutosprosessi ei etene suunnitelmien mukaisesti?

H. Osaaminen ja kehittäminen

1. Miten työympäristö ja esimiehesi voisivat paremmin tukea motivaation ylläpitämistä?
2. Miten ylläpidätte ja kehittäte osaamista ryhmässänne?
3. Millaista koulutusta ja apua ryhmässäsi tarvitaan, jotta tavoitteet on helpompi saavuttaa?

I. Johtaminen

1. Miksi osa muutosprosesseista ei ole toteutunut?
2. Miten muutosprosesseja on mielestäsi johdettu?
3. Mikä tekee osastojen välisestä yhteistyöstä haastavaa?
4. Onko sinulla riittävästi aikaa oman ryhmäsi johtamiselle?
5. Saatko johtamiseen tukea esimieheltäsi?

J. Arvot

1. Oletko käynyt arvot läpi jokaisen alaisesi kanssa?
2. Miten seuraat, että arvot huomioidaan ryhmäsi päivittäisessä toiminnassa?
3. Kuinka usein käyt arvoja läpi oman esimiehesi kanssa?

Tuotannon organisaatio

